



INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS SEGÚN ACUERDO
SECRETARIAL 15018, PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL DE LA
FEDERACIÓN EL 29 DE NOVIEMBRE DE 1976

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y MERCADOLOGÍA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



“Modelo de Negocio para la Creación de una Empresa Comercializadora”

TESIS DE MAESTRÍA
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

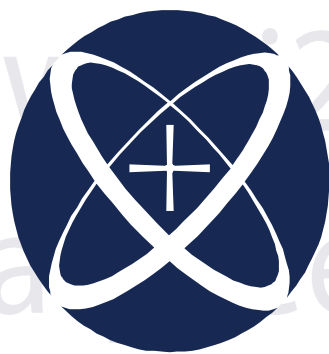
**MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:
José Armando del Toro Larios

ASESOR: Mtro. Alfonso López Ramírez

TLAQUEPAQUE, JAL.

ENERO DE 2013



ITESO

Universidad Jesuita
de Guadalajara

Maestría en Administración

“Modelo de Negocios para la Creación de una Empresa Comercializadora”

José Armando del Toro Larios

Agradecimientos



Agradezco primeramente a Dios, quien me ha dado la oportunidad de vivir una experiencia única así como por facilitarme los recursos para alcanzar esta meta.

Al Mtro. Alfonso López Ramírez, quien creyó en mi proyecto aceptando ser mi asesor de tesis y acompañándome por este caminar atendiendo siempre mis llamados con la mejor disponibilidad.

A maestros y compañeros de Maestría que día con día compartieron conocimientos y experiencias los cuales fueron clave para la culminación de este proyecto.

De manera muy especial a mis padres porque siempre han tenido palabras de aliento fomentado mi deseo de superación.

Al Iteso por que mil palabras no bastarían para agradecer mi profundo agradecimiento por el apoyo brindado durante el tiempo en que he sido alumno de esta casa de estudios.

Muy especialmente a mi novia Cecilia Gutiérrez Barba quien me ha mostrado cariño, comprensión y un gran apoyo motivándome para sacar adelante este proyecto y realizar una de mis grandes metas.

A todos Gracias.

Contenido

Agradecimientos.....	2
Introducción.....	6
Objetivo del Modelo de negocios	8
Modelo de Negocio de Osterwalder	10
Proceso de operación del modelo de negocios.....	16
México en el contexto actual	17
Estructura exportadora nacional.....	27
Ventajas de México en el Comercio Internacional.....	32
Entorno competitivo en Jalisco	39
La importancia del Comercio Internacional	44
Identificación de oportunidad	47
Mercado	48
Etapas para la creación de un negocio	50
 Capítulo I.....	 51
Segmentación de clientes	51
1.1 Estratificación de las empresas en México	53
1.2 Clasificación de las empresas en México y su aportación al PIB.	54
1.3 Criterios de segmentación para nuestro mercado meta.	55
1.4 Segmento de Mercado	56
1.5 El mapa de empatía	56
1.6 Análisis FODA	59
 Capítulo II.....	 62
Propuesta de Valor	62
2.1 Definición de Valor	64
2.2 Elementos de la propuesta de valor	64
2.3 Estándares de servicio	65
2.4 Fuerza de ventas.....	66
2.5 Sistema de postventa.....	66
Errores, reclamos, dificultades de nuevos servicios.....	66
2.6 La satisfacción del cliente	66
2.7 Propuesta de Valor.....	67
2.8 Proceso de consultoría.....	71
2.9 Estrategia de la propuesta de valor.....	72
2.10 Propuesta de valor y comparativo con los seguidores más cercanos	73



Capítulo III	77
Canales de distribución y comunicación	77
3.1 Canales de distribución y comunicación.	78
3.2 Factores que afectan la distribución.....	82
3.3 Criterios para seleccionar los canales	82
3.4 Evaluación de los canales de distribución.....	83
3.5 Factores determinantes en la elección de los canales de distribución	83
3.6 Distribución comercial internacional (Ante el Tratado de Libre Comercio de Norteamérica TLC)	84
3.7 El objetivo primordial de la distribución	84
3.8 Tipos de transporte	86
3.9 Criterios para seleccionar el transporte	86
3.10 Propuesta para el canal de distribución y comunicación.....	92
3.11 Canal de comunicación	93
3.12 Claves para el éxito del modelo de negocio.....	94
 Capítulo IV	 95
Relación con los clientes	95
4.1 Relación con el cliente	97
4.2 Tipo de relaciones que esperan recibir tus clientes.....	98
4.3 Costo que te traerá el tipo de relaciones que tendrás con tus clientes	99
4.4 ¿Cómo integrarás las relaciones con tus clientes para que funcionen de forma armoniosa con el modelo de negocio?	104
 Capítulo V	 107
Modelo de Ingresos (Cuánto)	107
5.1 Estructura de Ingresos	108
5.2 Ingresos por concepto de honorarios	110
5.3 Proyección esperada de Ingresos	114
5.4 Observaciones de la lista de precios.....	115
 Capítulo VI	 117
Recursos Claves (Cómo)	117
6.1 Recursos claves	117
6.2 Recursos necesarios para la ejecución de este modelo de negocios	122
6.3 Contrato civil de prestación de servicios profesionales	124
 Capítulo VII	 128
Actividades claves	128
7.1 Actividades Claves	130
7.2 Solución de problemas.....	132
7.3 Red / plataforma.....	135



Capítulo VIII	137
Redes de aliados clave	137
 Capítulo IX.....	 141
Estructura de Costos.....	141
9.1 Requisitos para el arranque de un negocio.....	140
9.2 Cómo Iniciar su empresa sin mucho dinero	141
9.3 Costos para la realización de este modelo de negocios	142
9.4 Evaluación de análisis	144
 Conclusiones.....	 146
Bibliografía.....	152
Glosario.....	156
Anexos	158

Introducción



Cuando las empresas tienen interés en participar en el comercio internacional o buscan diversificar mercados, surge la necesidad de negociar con empresarios extranjeros. En una negociación internacional participan dos o más partes, todas, buscando obtener un resultado satisfactorio. Para lograrlo tienen que resolverse los conflictos o contratiempos que puedan surgir al momento de negociar; no es tarea sencilla porque en muchas ocasiones alguna de las partes no está dispuesta a ceder, por lo que es necesario planear estrategias que colaboren a llegar a un acuerdo o asesorarse de alguien especializado en la materia.

Es importante conocer los aspectos esenciales de una negociación internacional, definiciones y las partes que intervienen en ella, los aspectos que comúnmente se negocian, así como las etapas por las cuales la mayoría de las negociaciones internacionales atraviesan, es decir, el esquema general de la negociación.

Al operar internacionalmente una compañía, debe considerar su misión (lo que pretende ser y hacer a largo plazo), sus objetivos (propósitos específicos de desempeño para el cumplimiento de su misión) y su estrategia (los medios por los cuales conseguirá sus objetivos). Son cuatro los principales objetivos de operación que pueden inducir a las compañías a emprender negocios internacionales:

- El incremento en sus ventas
- La adquisición de recursos
- La diversificación de sus fuentes de ventas y suministros
- La reducción al mínimo del riesgo competitivo



El proceso de exportación abarca diferentes etapas de preparación de la empresa, del producto y del mercado. Por lo general se inicia en aquella empresa que tiene un producto competitivo en el mercado nacional y desea venderlo al extranjero. La decisión de convertirse en internacionales es una de las más importantes en la vida de una empresa además de ser una necesidad imperante de la globalización.

El desarrollo del comercio internacional hace que los países prosperen, al aprovechar sus activos producen mejor, y luego intercambian con otros países lo que a su vez ellos producen mejor.

Dentro de los apéndice, se encontrará un documento de nombre **“Protocolización en el Mundo Empresarial”**¹ este documento muestra de una manera breve aquellos aspectos esenciales básicos que cualquier negociador debe conocer para ser exitosos y poder operar en un mundo globalizado.

El mundo empresarial actual, requiere cada día más de expansión, relación con empresas y empleados de otros países, por tanto de diversas culturas empresariales y comerciales. Dichas costumbres se trasladan paralelamente al ámbito de los negocios, siendo necesaria la coordinación de las estrategias comerciales, así como, las normas de protocolo y buenas maneras.

Con esta tesis, nuestro objetivo es el estudio de un modelo de negocios de una empresa comercializadora que sea capaz de apoyar el proceso de importación y exportación entre la pequeña y mediana empresa del país, tomando ventaja de los tratados internacionales.

¹ http://www.uam.mx/actividaduam/ampro/x/MALAIIDA_PONENCIA_TEXTO_.pdf Ma. Adelaida Perez-Aldana. “Protocolización en el Mundo Empresarial”. Ma. Adelaida Perez-Aldana.



Objetivo del Modelo de negocios

El presente trabajo analizará únicamente el Modelo de Negocios de Alexander Osterwalder basándose en sus nueve bloques. Posteriormente se podrá buscar más allá del ámbito de esta tesis, el desarrollo de un plan de negocios para la puesta en marcha de una empresa comercializadora en la Zona Metropolitana de Guadalajara, la cual atendería a empresas que aún no han logrado brincar las barreras de la Globalización, (idioma, desconocimiento para buscar nuevos mercados globales) que a su vez cuenten con productos de calidad, al ayudarles a importar o exportar sus productos o materias primas, buscando siempre generarles una mayor productividad en sus operaciones.

También busca validar la viabilidad de una idea de negocios sobre una empresa Comercializadora en Comercio Exterior en la Zona Metropolitana de Guadalajara, cuantificando la cantidad de recursos que se requieran para ello, donde nos apoyaremos en el Modelo de Negocio de Alexander desarrollando cada uno de los nueve bloques.

La idea surge al estar estudiando el Posgrado en Administración de Empresas dentro del ITESO, donde luego de realizar varios trabajos sobre la composición de las empresas en México, los datos muestran que más del 98% de las empresas en el país son micro, pequeñas y medianas las cuales contribuyendo con la generación del 57 % del PIB, siendo estas la principal fuente generadora de empleo en el país.

Egresado de la carrera de Comercio Internacional de ITESO y con la experiencia adquirida a lo largo de ocho años de trayectoria profesional en empresas nacionales e internacionales de diferentes industrias, electrónica (manufactura), logística (Supply Chain), fundición de Aceros, maquinados y elaboración de bebidas, veo la necesidad de pequeñas y medianas empresas de la Zona Metropolitana de Guadalajara y de Jalisco, de buscar oportunidades para sus productos en otros mercados, así como del interés de empresas



extranjeras por introducir y colocar sus productos y servicios a nuestro país, encuentro la inquietud de formar una empresa de servicio enfocada completamente a colaborar con Pymes.

²Es evidente que para mejorar la situación del comercio exterior, es fundamental crear un grupo de trabajo integrado por el Servicio de Administración Tributaria, Aduanas, Secretaría de Comunicaciones y Transporte, Confederación de Asociaciones de Agentes Aduanales de la República Mexicana, el Consejo Empresarial Mexicano de Comercio Exterior, Inversión y Tecnología (**Comce**), Secretaría de Economía y las comisiones de competitividad de las cámaras de Diputados y Senadores, consiguiendo agregarse otras dependencias gubernamentales y organismos del sector privado cuando se requiera, que le de seguimiento a las propuestas y permita que cada actor involucrado participe de forma activa en mejorar la situación del comercio exterior en México y así las Pymes puedan desarrollarse.

Es por ello que se ha decidido enfocar el proyecto de tesis para esbozar el Modelo de Negocios de esta empresa de asesoría y consultoría de servicios orientada a contribuir al crecimiento en ventas de las empresas, mediante la internacionalización de sus productos así como la importación de sus insumos.

Al ser la globalización uno de los factores que están promoviendo la actividad económica lo que obliga la aceleración y evolución de las Pymes en un entorno permanente de cambio, (Ver figura 1, página 14), es por ello que se ha decidido apoyar esta investigación basada en el modelo de negocios de Osterwalder para plasmar nuestra idea de negocios.

2[http://www.caaarem.mx/Bases/Noticias07_09.nsf/1489bfcc6d2df64c86256d970071e03b/4a871e86bd66c1e78625760200821155/\\$FILE/Capitulo%207.pdf](http://www.caaarem.mx/Bases/Noticias07_09.nsf/1489bfcc6d2df64c86256d970071e03b/4a871e86bd66c1e78625760200821155/$FILE/Capitulo%207.pdf) (pagina 5).



➔ **Modelo de Negocio de Osterwalder**³

¿Qué es un modelo de negocio?

La definición de Osterwalder en su disertación doctoral (Osterwalder, 2004, pag.15) es la siguiente: *“Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles”*.

Nos ayuda a describir de manera lógica la forma en la que las organizaciones crean, entregan y capturan valor. El proceso del diseño del modelo de negocios es parte de la estrategia de negocios, por lo que es de vital importancia estructurar este tipo de recursos para conocer a profundidad como opera una empresa y conocer las fortalezas y debilidades de la misma.

Este modelo busca realizar un diagrama denominado “canvas” conformado por nueve bloques de construcción para conocer la intención que la organización, a la cual le sea aplicado el modelo revise las diferentes formas de ser rentable en la industria.

Cabe mencionar que todo modelo de negocios aportará valor agregado a cualquier empresa que haga uso de ellos, pues a partir de los mismos, existirá una mayor noción y visión de la organización a través de un enfoque sistémico que englobe todos los aspectos de la corporación.

³ http://businessmodelgeneration.com/downloads/businessmodelgeneration_preview.pdf



Bloques del modelo de negocios de Osterwalder.

1. Segmento de cliente
2. Propuesta de valor
3. Canales de distribución y comunicación
4. Relación con el cliente
5. Flujos de ingreso
6. Recursos Clave
7. Actividades Clave
8. Red de *partners*
9. Estructura de costos

1. Segmentos del mercado

Esta cuestión es simple, debes analizar el mercado meta al que tu producto está enfocado, es decir, cada uno de los diferentes grupos poblacionales o segmentos de clientes que atenderás con tu producto o servicio. De igual forma en este punto deberás pensar: ¿Para qué tipo de personas estoy creando valor con mi producto? Además de reflexionar sobre la necesidad que les resolverás con tu producto que actualmente no se está resolviendo.

2. Propuesta de valor

En esta parte del modelo de negocio deberás describir la propuesta que les darás a tus clientes con tu producto o servicio, aquí deberás enfocarte en cuatro puntos primarios al desarrollarlo:

- Los problemas que se le resuelven al cliente al usar tu producto.
- Las necesidades que resolverán tu producto o servicio.
- Qué valor les dará a tus clientes que compren tu producto o servicio.
- Las características del producto que se resaltarán para cada segmento del mercado.



3. Canales de distribución

Este punto es muy básico y deberás enfocarte en la cuarta “P” de la mercadotecnia, la plaza, aquí deberás analizar la forma que tendrás para distribuir tu producto, para que así pueda llegar a tu cliente final de forma eficiente, por lo cual deberás centrarte en tres puntos principales:

- La forma en que se distribuye actualmente en tu mercado y al mismo tiempo preguntarte: ¿Cómo puedes cambiar esto al integrarlo en la rutina diaria de tus clientes?
- Analizar la forma en que tu segmento de mercado quiere ser alcanzado.
- Identificar qué canales de distribución pueden funcionar mejor para tu modelo de negocio y al mismo tiempo analizar la forma más adecuada que te ayude a hacer eficientes tus costos.

4. Relaciones con los clientes

Se basa en analizar el tipo de relaciones que se establecerán con tu cliente al momento que adquieran tu producto, aquí deberás analizar cuál es la forma más agresiva y creativa para poder establecer relaciones a largo plazo con tus clientes, por lo que deberás evaluar tres puntos principales:

- El tipo de relaciones que espera cada uno de los segmentos del mercado que mantendrás con ellos.
- Evaluar el costo que te traerá el tipo de relaciones que tendrás con tus clientes, ya que si el medio es virtual o si es físico variará de gran forma el costo de tu producto o servicio.
- ¿Cómo integrarás las relaciones con tus clientes para que funcionen de forma armoniosa con tu modelo de negocio?



5. Fuentes de ingreso

En esta sección se evalúa el modelo de negocios y la propuesta de innovación en base a lo que la gente está dispuesta a pagar por ella. La cuestión es resolver las tres principales interrogantes sobre cómo obtendrás ingreso de tu idea, estas interrogantes se describen de la siguiente manera:

- La cantidad de dinero que la gente pagaría por tu producto o que actualmente paga por un producto similar, sustituto o que paga con un competidor.
- La forma en que actualmente los clientes pagan por un producto similar al tuyo, así mismo no debes de olvidar analizar el supuesto en que si ellos preferirían pagar de una forma diferente a como lo hacen actualmente.
- Finalmente analizar la forma que tus fuentes de ingreso y formas de pago contribuirán a obtener los márgenes que pretendes obtener para que tu negocio tenga el éxito deseado.

6. Recursos clave

El elemento de recursos clave se basa en encontrar los recursos físicos, intelectuales, humanos y financieros que harán posible que tu modelo de negocios sea una verdadera propuesta de alto valor y por consiguiente sea un éxito en el mercado. Aquí deberás preguntarte: ¿Cuáles son los recursos que en la ejecución de tu modelo no pueden faltar?

7. Actividades clave

Este punto es una piedra angular de todo el proceso de generación de un modelo de negocios al utilizar la herramienta de canvas. Aquí deberás definir las partes de tu proceso o de tus actividades que son claves para que tu



producto tenga el éxito deseado, en este paso deberás enlistar todos los puntos clave que no pueden faltar en tu negocio, un ejemplo de esto serían: fuentes de ingreso, relaciones con los clientes, canales de distribución claves o características en tu propuesta de valor que no le pueden faltar a tu producto o servicio.

8. Socios clave

Este es uno de los últimos puntos que deberás desarrollar y se basa en que debes reducir todo el riesgo potencial para tus procesos de producción, al mismo tiempo tratar de optimizar los recursos de tu negocio. Aquí deberás enlistar: quiénes serán tus socios comerciales clave, tus proveedores clave y los recursos clave que deberás obtener de tus socios comerciales a fin de que todo el ciclo de tu negocio funcione correctamente.

9. Estructura de costos

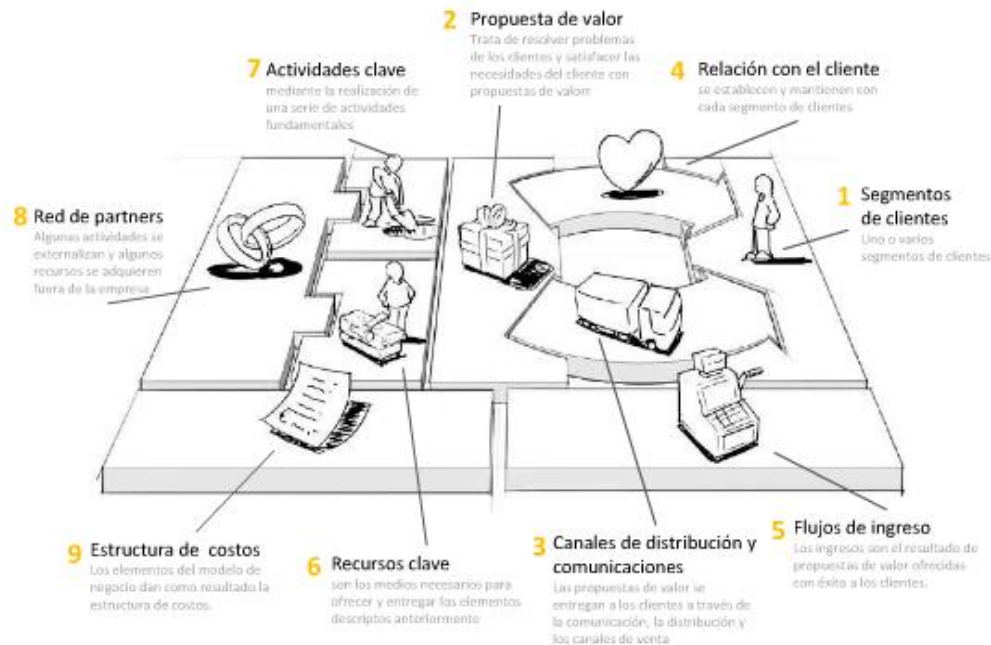
Llegamos al último punto, aquí deberás definir la estrategia a seguir de tu modelo de negocio para mantener la estructura de costos de tu empresa, deberás decidir entre tener una empresa que se enfoque en mantener los costos bajos o en ser un negocio que se enfoque en crear valor a un precio más alto. Es importante evaluar en nuestro análisis los tres puntos siguientes:

- Los recursos clave de tu negocio que son los más caros y cómo podrás reducirlos.
- Las actividades clave de tu modelo que son las más costosas.
- Los costos más importantes que van de la mano a la realización de tu modelo de negocios.



Figura 1. Diseño de Modelo de Negocios de Alexander Osterwalder⁴

Business Model Design - Diseño de Modelos de Negocio



Business Model Generation Book.

Los resultados obtenidos con el desarrollo del modelo de negocios nos encamina a posteriori para el desarrollo de un plan de negocios que permita iniciar una empresa comercializadora en comercio exterior en la zona Metropolitana de Guadalajara, esto requiere de un trabajo que para nada es sencillo, pues requiere de una ingeniosa planeación y de una creativa ejecución del plan realizado.

⁴ http://businessmodelgeneration.com/downloads/businessmodelgeneration_preview.pdf (página 18).



Proceso de operación del modelo de negocios

La operación se logrará por medio de alianzas corporativas con empresas especializadas en la materia, agencias aduanales, proveedores logísticos, empresas integradas que ofrecen multiservicios y finalmente creando un vínculo con la Secretaría de Economía con la finalidad de aprovechar todos los incentivos gubernamentales que esta ofrece. Como es el caso del análisis de los decretos de competitividad y reducción arancelaria donde podamos conocer y compartir con nuestros clientes todas aquellas modificaciones que se realicen a la tarifa de la Ley de los Impuestos Generales de Importación y de Exportación, para que esto sea una ventaja competitiva y que nuestros clientes empiecen a gozar de dichos beneficios.

La búsqueda prospección de productos y clientes será la base de este negocio. Se pretende que a través de las experiencias vaya aumentando dicho conocimiento. Inicialmente trabajaremos con el SIEM (Sistema de Información Empresarial Mexicano), analizando a las empresas que estén inscritas en las Cámaras Nacionales así como Cámaras Regionales, con el fin de identificar aquellos sectores que cuenten con productos competitivos exportables, a su vez creando un vínculo con la información que proporcionen las embajadas alrededor del mundo. En segunda instancia pretendemos que la recomendación de boca en boca de nuestros clientes, nos ayude a captar nuevas oportunidades comerciales.

También estaremos pendientes del estudio de los tratados de libre comercio con la finalidad de identificar aquellos productos que se vayan desgravando paulatinamente, lo que los pudiera hacer competitivos en mercados internacionales e identificar empresas a las cuales les pudieran interesar estas nuevas oportunidades comerciales.



Este trabajo se asemeja en el análisis de la propuesta de valor de los modelos de negocios de empresas comercializadoras existentes en la Zona Metropolitana de Guadalajara, así mismo se apoyará en el *Business Model Generation* de Alexander Osterwalder en donde dicho modelo establece nueve bloques antes mencionados.

México en el contexto actual⁵

Actualmente, el lugar que México ocupa en la escena internacional no refleja su magnitud económica y comercial, la riqueza de sus recursos naturales, su privilegiada ubicación en el continente o su importancia demográfica y cultural. México puede y debe ocupar un espacio en la comunidad internacional, en los niveles regional y global, acorde con su importancia real y con su verdadero potencial y capacidad.

México ha transitado, en pocos años, de ser una economía esencialmente cerrada a ser una economía abierta a los flujos de comercio en bienes, servicios y capitales, cuya estrategia de vinculación internacional le ha permitido elevar el valor de su economía de 263 mil millones de dólares en 1990 a 840 mil millones en 2006. El crecimiento de las exportaciones en dólares corrientes durante el periodo 1993-2006 fue de 382%, lo que ubica al país en el sexto lugar mundial en incremento de ventas al exterior.

La participación de México en los mercados globales se ha apoyado en la vinculación estratégica con otros países y regiones de alto crecimiento. México ha suscrito 11 acuerdos de libre comercio con 41 países de América del Norte, Europa, América Latina y Asia. Igualmente, el país participa de manera activa en negociaciones comerciales multilaterales en el marco de la Asociación

⁵ <http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/democracia-efectiva-y-politica-exterior-responsable/la-politica-exterior-palanca-del-desarrollo-nacional.html>



Latinoamericana de Integración, la Organización Mundial de Comercio y el Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico.

Por otro lado, México destaca por su participación y contribución en los organismos multilaterales, al formar parte de más de 130 foros, aproximadamente, y contar con alrededor de 300 funcionarios internacionales. Hoy en día, el país es el décimo contribuyente mundial, y el primero de América Latina y el Caribe, al presupuesto ordinario de las Naciones Unidas. De hecho, el 52% de las contribuciones de la región a la Organización son cubiertas por México.

● América Latina y el Caribe

En virtud de la herencia histórica e identidad cultural mexicanas, y porque el país comparte retos y aspiraciones con América Latina y el Caribe, la región será siempre prioritaria para México, que buscará ser siempre un actor central en la región. Es necesario fortalecer, de manera responsable, los espacios de interlocución que corresponden a la pertenencia regional y peso específico en el continente que tiene el país.

México no ignora la existencia de un debate en la región en torno a los efectos de la globalización, los réditos de la democracia y las vías hacia el desarrollo. Este debate corresponde a la vitalidad democrática y a la pluralidad que prevalecen en el continente. Se deben promover los espacios de diálogo latinoamericano sobre la base de la madurez y el respeto, construyendo consensos que permitan enfrentar con éxito los desafíos económicos y sociales que son comunes a los países de la región.

Asimismo, México reconoce su responsabilidad con sus vecinos del Sur, y en particular con Centroamérica, para promover el bienestar social y el desarrollo económico de la región como las fuentes principales de solución a problemas



comunes como la pobreza, la marginación, la desigualdad y la pérdida de capital humano por la migración.

● América del Norte

América del Norte es la región del mundo que tiene mayor impacto sobre el bienestar y el futuro de México en términos humanos, económicos, comerciales y políticos. Cerca de 18 años de vigencia, el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) ha probado ser exitoso en la promoción y diversificación de la oferta exportable. Sin embargo, por la manera en que se han ido modificando los paradigmas y patrones productivos en el mundo, hoy es necesario perfeccionar sus mecanismos de resolución de controversias. La región de América del Norte debe adecuar sus dinámicas de interacción institucional para responder a los nuevos retos de la competencia, la regionalización y el desarrollo compartido, avanzando hacia etapas superiores de concertación económica.

El fenómeno migratorio es uno de los temas prioritarios en la relación bilateral México - Estados Unidos. Para avanzar hacia una solución integral y duradera de este tema, se asume que los mercados laborales entre ambos países son complementarios y lo han sido durante decenios. La consecución de un nuevo régimen migratorio supone la regularización de este mercado que permita flujos legales, seguros, ordenados y plenamente respetuosos de los derechos humanos. Es igualmente necesario adoptar una visión de corresponsabilidad en esta materia, que reconozca que para arribar a una solución de largo plazo es preciso que en México se generen oportunidades de desarrollo y empleos mejor remunerados, que empiecen a cerrar la brecha en el nivel de ingresos y salarios con nuestros vecinos del Norte. En este sentido, es fundamental la promoción de inversión productiva en las regiones expulsoras de mano de obra. La única solución de largo plazo para evitar que el país siga perdiendo a mexicanos



valiosos y emprendedores por causa de la emigración, es la generación de empleos bien remunerados.

Los índices de crecimiento de la población de origen mexicano en Estados Unidos han aumentado de manera notable en los últimos años. De 18 millones en 1996, este grupo pasó a 27.7 millones en 2005, para febrero del 2011 ya se contaba con población de 31.8 millones. Los mexicanos que radican en los Estados Unidos aportaron a sus familiares en México 23 mil millones de dólares en 2006 por concepto de remesas. Este fenómeno plantea a la vez grandes retos y oportunidades para la atención a los mexicanos en el exterior y para el gran potencial que posee la comunidad mexicana en Estados Unidos en los ámbitos económico, social y cultural.

Figura 2. **Población mexicana en los Estados Unidos**⁶

NADA LOS DETIENE

El crecimiento en el número de mexicanos en EU se explica por los nacidos en ese país en segunda o más generaciones. En total, a la fecha suman alrededor de 32 millones de personas.



FUENTE: CONAPO Y PEW HISPANIC CENTER

⁶ <http://eleconomista.com.mx/sistema-financiero/2011/07/25/crece-poblacion-origen-mexicano-eu>



● Europa

México tiene en Europa una ventana abierta de oportunidades para promover el intercambio comercial, el turismo y las inversiones. Europa es una fuente natural de conocimiento, tecnologías y mejores prácticas de gestión en varias áreas. Por otro lado, por su dimensión dentro la economía internacional y su avanzado proceso de integración, la Unión Europea constituye un socio estratégico de las relaciones políticas, comerciales y de cooperación de México. La Unión Europea es un actor relevante en la construcción de consensos y convergencias en foros multilaterales. Europa en su conjunto es hoy el segundo socio económico del país, con el cual se mantiene una estrecha relación de varias dimensiones: en el plano bilateral, con cada uno de sus miembros, en lo multilateral, con los mecanismos de cooperación política y económica vigentes en el continente, y las relaciones entre América Latina y Europa.

Dentro de este dinámico entramado destaca el Acuerdo de Asociación Económica, Concertación Política y Cooperación con la Unión Europea firmado por México en 1997, en el cual se han establecido las bases para un mayor intercambio comercial y flujos de inversión, así como para sostener una concertación política permanente que beneficie a ambas partes. Este instrumento, sin embargo, no ha materializado aún todo su potencial en los distintos segmentos de la relación, tarea pendiente que deberá abordarse conjuntamente con los sectores productivos en ambos lados del Atlántico.

Con los países de Europa del Este y Rusia, México tiene el reto de aprovechar las ventajas que ofrece un mercado que es complementario para las exportaciones, inversiones e industria cultural del país, y que es a la vez una región natural para incrementar la presencia política mexicana.



Por invitación de Francia, Reino Unido, Rusia y Alemania, en sus respectivas presidencias del Grupo de los Ocho, México ha participado en el Diálogo Ampliado de este grupo con cinco países de economías emergentes. El llamado diálogo G8-G5 es un reconocimiento a nuestra condición de actor global.

● Asia - Pacífico

Con el 57% de la población mundial, la región de Asia-Pacífico se ha convertido en uno de los mercados más dinámicos para las exportaciones nacionales. Entre 2000 y 2006, el comercio total entre México y la región creció en casi un 240%, para totalizar 69 mil millones de dólares.

El gran potencial de diversificación económica de esta zona fue advertido por México tiempo atrás, desde que el país se incorporó al Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC) en 1993, en cuyo marco se mantiene una participación activa y permanente. Hoy en día, la estrategia regional incluye vínculos cada vez más estrechos con países como China, Japón, India, Corea, Singapur, Australia y Nueva Zelandia, cuyo desarrollo y potencial económico están convirtiendo a esa región en motor de crecimiento global.

El Acuerdo de Asociación Económica firmado con Japón en 2005 incluye las bases para generar una mayor complementación en áreas estratégicas, de tecnología, comercio e inversión, en beneficio de ambos países. México ha iniciado un proceso de ampliación del marco jurídico bilateral con la República de Corea, con el fin de fortalecer los intercambios comerciales y dar mayor sustento a la concertación en foros multilaterales. Por su sólido dinamismo económico, fincado en avances tecnológicos, productivos y agrícolas, India constituye un ejemplo de inserción exitosa en las tendencias actuales de crecimiento global. China es un nuevo poder económico con el que se mantiene una cada vez más sólida relación, basada en el diálogo político institucional y



en un creciente intercambio comercial, lo que habrá de permitir el fortalecimiento de los vínculos bilaterales hacia el futuro.

● **África y Medio Oriente**

Razones históricas y geopolíticas explican que la relación de México con África y Medio Oriente se haya circunscrito, hasta ahora, a objetivos de coyuntura. En la actualidad, el creciente potencial económico de las naciones de África y Medio Oriente, el fortalecimiento de los mecanismos de concertación multilateral regionales en el marco del sistema de Naciones Unidas y la abundancia de recursos naturales no renovables deben ser motivo de un renovado interés de México por participar en la importante evolución de estas regiones. Por el interés nacional y por la responsabilidad internacional que el país busca asumir, es necesario acompañar los esfuerzos de la comunidad internacional para promover el desarrollo y la paz en estas dos regiones del mundo.



La política exterior, palanca del desarrollo nacional

México ha desarrollado una intensa política de vinculación con las asociaciones regionales más importantes y de mayor potencial en todos los continentes. Asimismo, mantiene una presencia cada vez más activa en los foros internacionales y en los organismos comerciales y financieros multilaterales.

Con una población de más de 112 millones de habitantes, México es hoy la octava economía mundial por el volumen de su comercio exterior, y la decimocuarta por su producto interno bruto (PIB). Las condiciones están dadas para incrementar el potencial productivo y comercial de México en beneficio de su población. De ahí la necesidad de trabajar con intensidad renovada en el



perfeccionamiento de los instrumentos de la política exterior para fortalecer su capacidad impulsora del desarrollo nacional.

Estabilidad Macroeconómica de México

México mejoró su posición en 20 lugares entre 2008 y 2009, al pasar del lugar 48 (de un total de 133 países), al lugar 28 al mejorar las cinco principales variables del índice de estabilidad macroeconómica: finanzas públicas, tasa de ahorro nacional, inflación, diferencial de tasas de interés, y deuda pública.

Así mismo la Secretaría de Economía⁷ (SE) destacó que el país avanzó su posición en el reporte. *Doing Business* 2012 del Banco Mundial⁸, que mide la facilidad de hacer negocios, ubicó a México en la posición 53 (entre 182 países evaluados), mejorando un puesto con respecto a su edición del año 2011.

⁷ http://www.excelsior.com.mx/index.php?m=nota&seccion=dinero&cat=13&id_notas=838156

⁸ <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/mexico>



Figura 3. **Facilidad de hacer negocios en México**

Fuente revista *Doing business* 2012

PERSPECTIVA GENERAL DEL PAÍS		IMPRIMIR EXCEL		
REGIÓN	América Latina y el Caribe	DOING BUSINESS 2012 CLASIFICACIÓN	DOING BUSINESS 2011 CLASIFICACIÓN	CAMBIO
CATEGORÍA DE INGRESO	Ingreso alto medio	53	54	↑ 1
POBLACIÓN	108.523.000			
INB PER CÁPITA (US\$)	9.330,00			

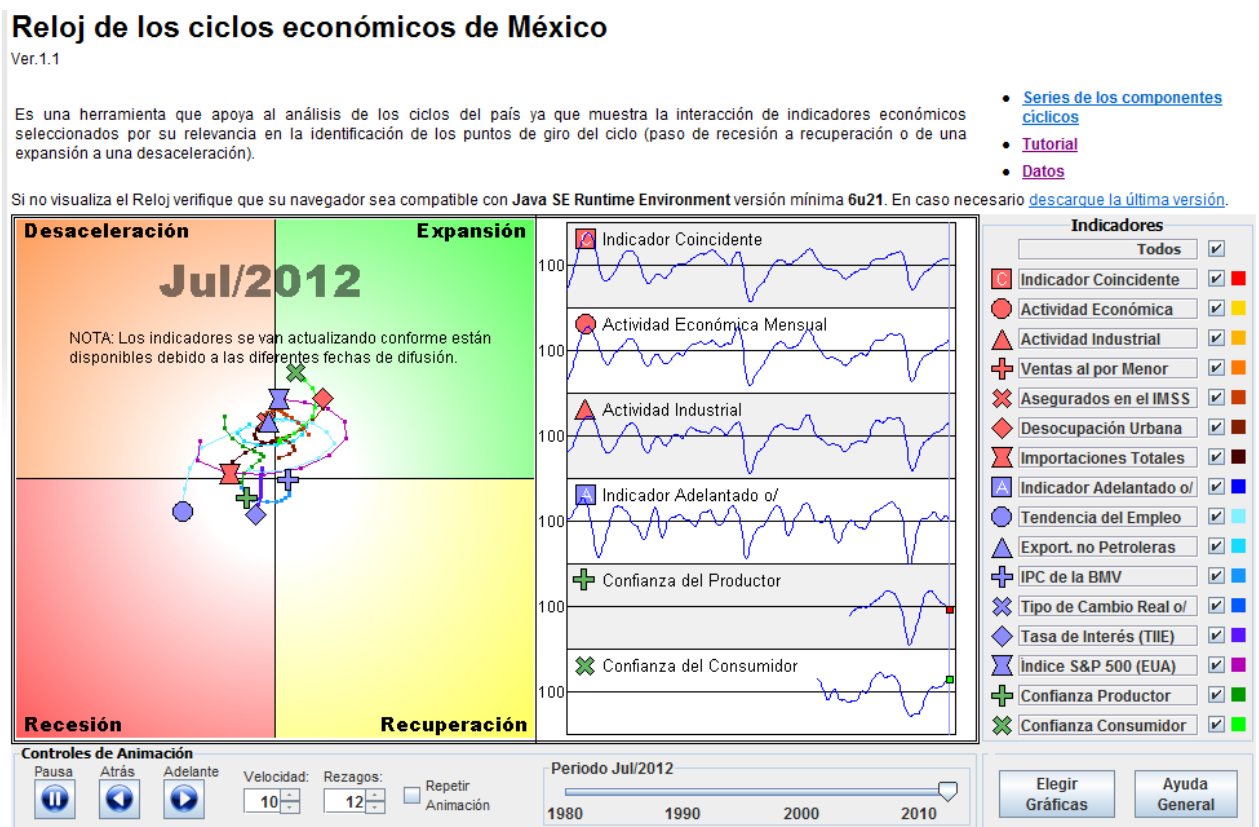
CLASIFICACIÓN DE LA CATEGORÍA	DB 2012 Clasificación	DB 2011 Clasificación	Cambio
Apertura de un negocio	75	66	↓ -9
Manejo de permisos de construcción	43	49	↑ 6
Obtención de electricidad	142	142	No cambio
Registro de propiedades	140	140	No cambio
Obtención de crédito	40	45	↑ 5
Protección de los inversores	46	44	↓ -2
Pago de impuestos	109	110	↑ 1
Comercio transfronterizo	59	62	↑ 3
Cumplimiento de contratos	81	81	No cambio
Resolución de la insolvencia	24	23	↓ -1

La revista *DOING BUSINESS*, permite comparar y clasificar las economías en términos de su facilidad para hacer negocios, esto implica que el ambiente regulatorio es favorable para la actividad empresarial. En este índice corresponde el promedio de las clasificaciones percentiles de un país en 10 temas, constituidos por una serie de indicadores, asignándose la misma ponderación a cada tema.



Adicional a lo anterior, la gráfica siguiente obtenida del INEGI, nos permite constatar el desempeño responsable que ha tenido la economía del país en términos macroeconómicos. Esto permite analizar la trayectoria que han tenido estos en los últimos 12 meses, en donde podemos verificar que en su mayoría han tenido un desempeño positivo.

Figura 4. Reloj ciclos económicos de México⁹



⁹ http://www.inegi.org.mx/sistemas/reloj_cicloseco/default.aspx



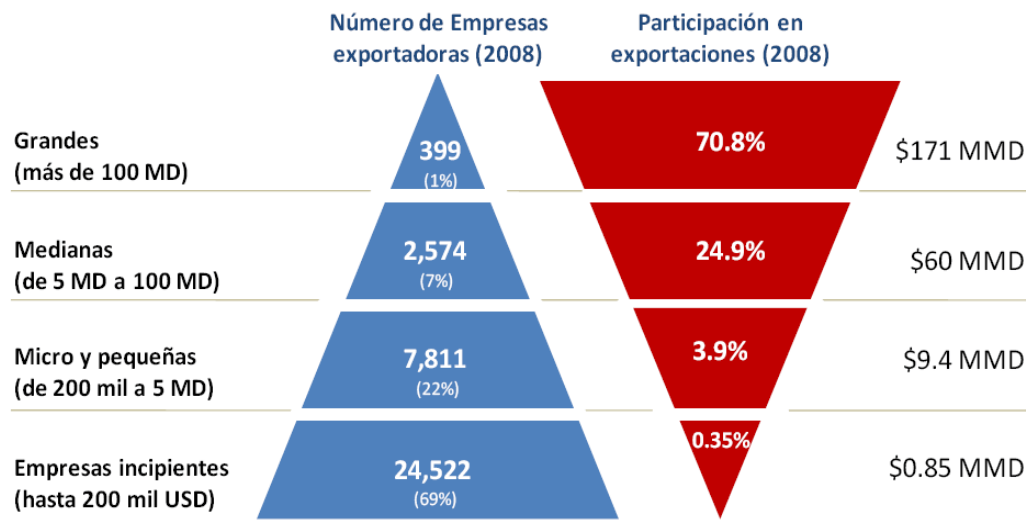
➔ Estructura exportadora nacional¹⁰

Según la siguiente encuesta del observatorio Pyme, nos muestra que las Pymes contribuyen con el 28.8% del total de las exportaciones.

Figura 5. **Estructura exportadora nacional**

Fuente Secretaría de Economía.

Estructura exportadora nacional (excluyendo petróleo).



La balanza comercial de México presentó un déficit de 1,166 millones de dólares en 2011¹¹, dato menor al saldo deficitario de 3,009 millones de dólares registrado un año antes, reportó el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

El organismo explica que este déficit comercial fue resultado de exportaciones totales por 349,677 millones de dólares en 2011, con un aumento de 17.2%

¹⁰<http://www.observatoriopyme.org/encuestas-y-estudios/estructura-exportadora-nacional-excluyendo-petroleo/>

¹¹ <http://eleconomista.com.mx/industrias/2012/01/25/mexico-1166-mdd-deficit-comercial-anual>



anual, y de importaciones totales por 350,843 millones de dólares, con un avance anual de 16.4%.

En la actualidad las Pymes son motores de desarrollo económico y generadores de empleo, entre otros muchos factores relevantes para la economía nacional. De ahí el hecho y la relevancia de saber que se está haciendo para impulsarlas.

El Sistema de Información Empresarial Mexicano, es un organismo autónomo que de acuerdo con el artículo 30 de la ley de cámaras empresariales, todos los comerciantes e industriales, sin excepción y obligatoriamente, deberán registrar y actualizar cada uno de sus establecimientos, siendo este un organismo que integra registros completos de las empresas mexicanas existentes el cual está accesible al público en general vía internet.

Al contar con esta base de datos y el tenerla a nuestro alcance, se accedió a identificar a todas aquellas Pymes de Jalisco que pudieran ser nuestro mercado potencial.

Como podemos apreciar en la siguiente gráfica se muestra la balanza comercial de mercancías de México de productos no petroleros donde claramente vemos que esta cuenta con un saldo deficitario en la mayoría de sus periodos, por lo que con este modelo de negocios se busca apoyar a las Pymes a revertir la tendencia, llevarlas de la mano en el proceso de comercialización de sus productos y/o materias primas.

Esta observación nos permite apuntalar a la definición de la misión y visión de la comercializadora que pretendemos formar. Estas definiciones involucraran en la idea de apoyar a las Pymes en su desarrollo hacia el exterior.

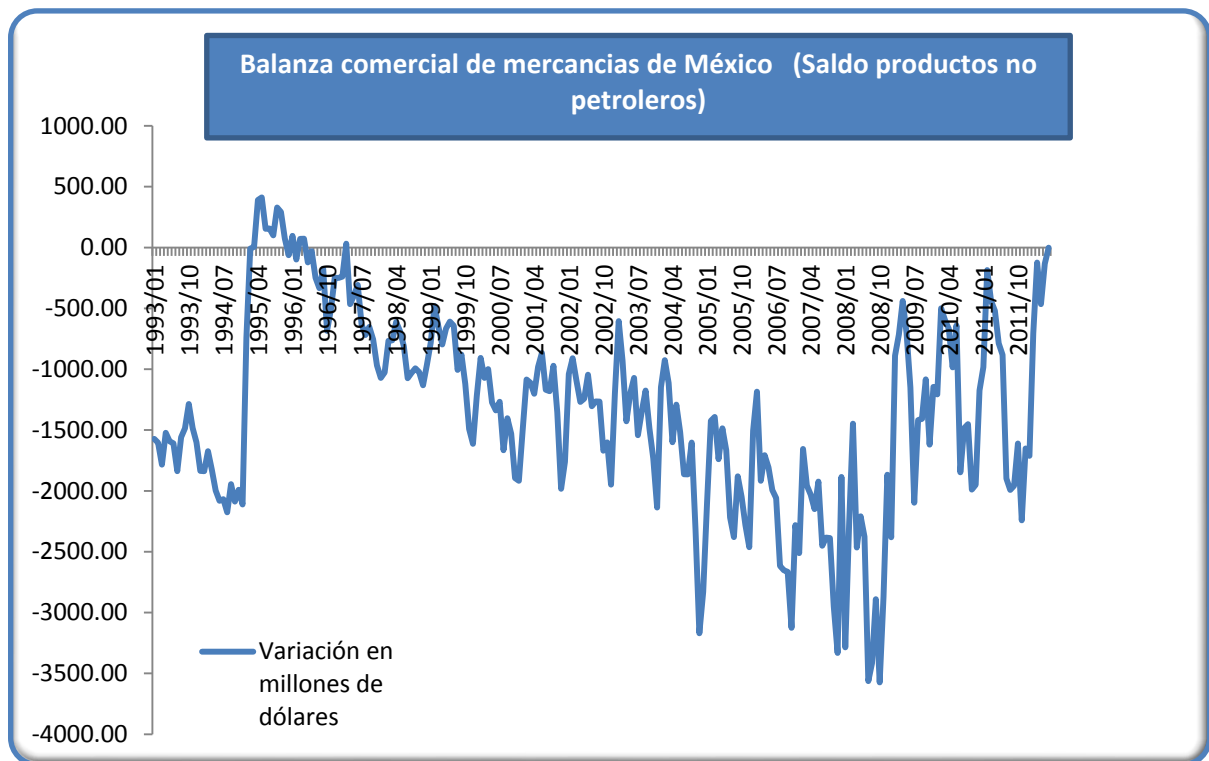
El desarrollo de estas definiciones se comenta en capítulos posteriores.



Clasificación de las empresas en México y su aportación al PIB

De acuerdo con la Secretaría de Economía¹², las micro, pequeñas y medianas empresas, constituyen la columna vertebral de la economía nacional, por su alto impacto en la generación de empleo y en la producción nacional.

Figura 6. **Balanza comercial de mercancías de México**



Fuente INEGI. Elaboración propia con datos del INEGI, Indicadores económicos de coyuntura balanza comercial de México.

De acuerdo con datos del INEGI en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales el 99.8% son MyPymes, las cuales generan el 52% del Producto Interno Bruto y 72% del empleo en el país.

¹² http://www.institutopyme.org/index.php?option=com_content&view=article&id=134&Itemid=177



Las Pymes, generan el 38% del Producto Interno Bruto y contribuyen con el 31.5% del empleo en el país. Dada su importancia para la economía nacional, la idea de enfocar este modelo de negocios específicamente en estas empresas, da también la oportunidad a micro y grandes empresas.

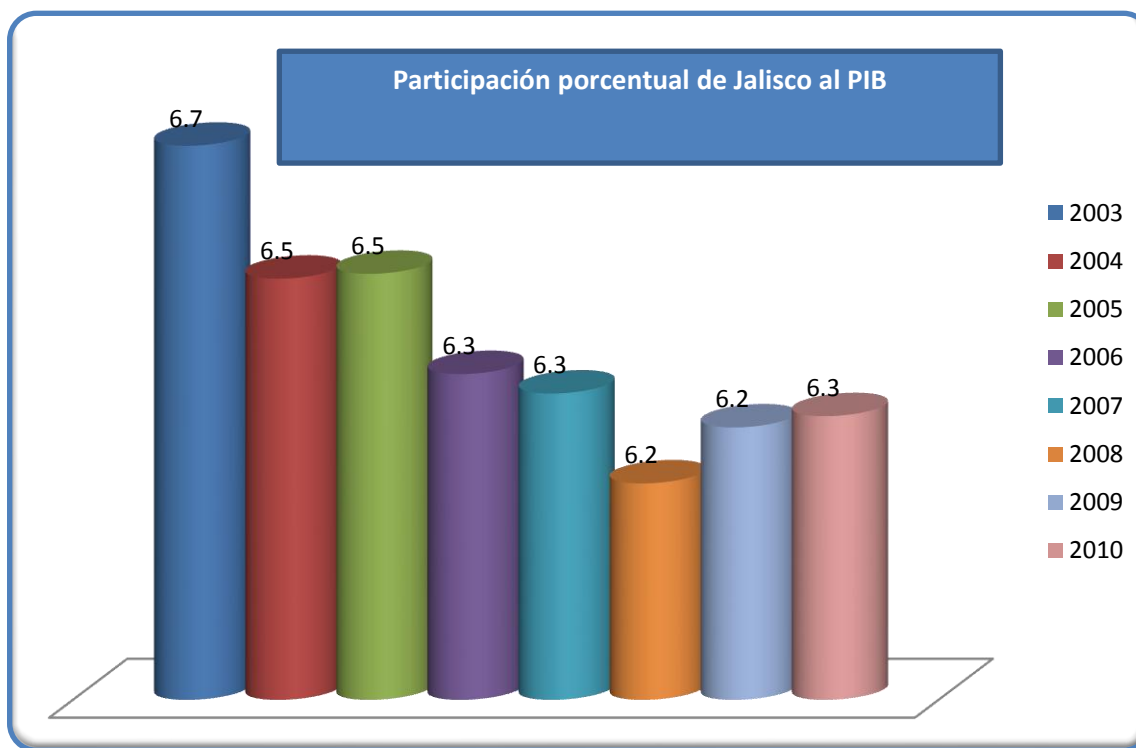
Figura 7. **Participación de la PYME al PIB de Jalisco**

Secretaría de Economía 2007				
Tipo	Número	% del total de empresas	% Aportación al empleo	% Aportación al PIB
Micro	3,837,000	95.6	40.6	15
Pequeñas	138,500	3.4	14.9	14.5
Medianas	31,600	0.8	16.6	22.5
Grandes	7,900	0.2	27.9	48
Total	4,015,000	100	100	100

La gráfica siguiente nos muestra la participación de Jalisco en el producto interno bruto, como podemos apreciar la tendencia de crecimiento a partir del año 2003 ha sido negativa y no hemos podido alcanzar la participación que tuvimos en dicho año.



Figura 8. **Participación porcentual de Jalisco al PIB**



Fuente INEGI. Elaboración propia con datos del INEGI, Sistema de Cuentas Nacionales de México.



➔ Ventajas de México en el Comercio Internacional

México cuenta con un atractivo ambiente de negocios, certidumbre jurídica una de la mayores redes de acuerdos de libre comercio del mundo, sectores económicos con amplio desarrollo y perfil costos altamente competitivo¹³.

Costos Laborales

México ofrece importantes ahorros en costos laborales, frente a otras alternativas de inversión en América, Europa y Asia. (Brasil, Polonia, Argentina y Taiwán).

De acuerdo con el INEGI¹⁴, la gráfica siguiente muestra la competitividad laboral de México frente a otras economías.

Figura 9. **Indicadores de competitividad laboral.** Fuente INEGI



¹³ <http://mim.promexico.gob.mx/work/sites/mim/resources/LocalContent/210/2/FortalezasMexico.pdf>

¹⁴ <http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/default.aspx?idserPadre=115005700150#D115005700150> Ocupación, empleo y remuneraciones
> Indicadores de competitividad laboral.



Accesibilidad a grandes mercados

La ubicación geográfica del país y el lanzamiento del TLCAN son una excelente plataforma para vender desde México al mercado más grande del mundo.

Red de TLC's y acuerdos comerciales¹⁵

Con una red de 11 Tratados de Libre Comercio con 42 países (TLCs)¹⁶, 28 Acuerdos para la Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones (APPRIS) son tratados internacionales en materia de Inversión Extranjera Directa (IED), diseñados para el fomento y la protección jurídica de los flujos de capital destinados al sector productivo y 9 acuerdos de comercio (Acuerdos de Complementación Económica y Acuerdos de Alcance Parcial) en el marco de la Asociación Latino americana de Integración (ALADI).

- Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), con Estados Unidos y Canadá
- Tratado de Libre Comercio del G3, entre México y Colombia
- Tratado de Libre Comercio con Costa Rica
- Tratado de Libre Comercio con Nicaragua
- Tratado de Libre Comercio con Chile
- Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea (TLCUEM)
- Tratado de Libre Comercio con Israel
- Tratado de Libre Comercio con la Asociación Europea de Libre Comercio (Noruega, Islandia, Suiza y Liechtenstein)
- Tratado de Libre Comercio con el Triángulo del Norte (El Salvador, Guatemala y Honduras)
- Tratado de Libre Comercio con Uruguay
- Acuerdo para el Fortalecimiento de la Asociación Económica entre México y Japón

¹⁵ <http://www.laeconomia.com.mx/tratados-de-mexico-con-otros-paises/>

¹⁶ <http://www.economia.gob.mx/comunidad-negocios/comercio-exterior/tlc-acuerdos>



ACUERDOS¹⁷

Con América del Norte: Canadá y Estados Unidos.

Con América Latina y el Caribe: Argentina, Bolivia, Chile, Costa Rica, Colombia, Cuba, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Perú, Panamá, El Salvador, Uruguay y Trinidad y Tobago.

Con Asia, África y Oceanía: Australia, Corea, China, Japón, Israel e India.

Con Europa: Alemania, Austria, Bélgica, Belarus, Chipre, Dinamarca, España, Eslovaquia, Eslovenia, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Italia, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Noruega, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, Bulgaria, República Checa, Rumania, Suecia y Suiza.

APPRIS

Con América Latina y el Caribe: Argentina, Cuba, Panamá, Trinidad y Tobago y Uruguay.

Con Europa: Alemania, Austria, Belarús, Dinamarca, España, Eslovaquia y Finlandia.

Con Asia, África y Oceanía: Australia, China, Corea, India y Singapur.

¹⁷ <http://www.promexico.gob.mx/comercio/mexico-y-sus-tratados-de-libre-comercio-con-otros-paises.html>



Además, México participa activamente en organismos y foros multilaterales y regionales como la Organización Mundial del Comercio (OMC), el Mecanismo de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC), la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) y la ALADI.

Adicionalmente, el país ha reducido sus aranceles de 13% a 8% en promedio, y se espera que la tendencia continúe y llegar a un arancel promedio de 4% a finales del 2012. Esto ayudará a elevar la rentabilidad de las empresas mexicanas ya que accederán a insumos y productos finales del exterior a precios competitivos.



Los aranceles aplicables a la importación pueden ser:

ARANCEL AD VALOREM. Cuando se expresen en términos porcentuales del valor en la aduana de la mercancía.

ARANCEL ESPECÍFICO: Cuando se expresen en términos monetarios por unidad de medida.

ARANCEL MIXTO: Cuando se trate de la combinación de los dos anteriores.

Los aranceles podrán consultarse en el artículo 1º de la Ley de los Impuestos Generales de Importación y de Exportación, en donde se encuentran identificados de conformidad con la fracción arancelaria en la que se clasifica la mercancía.

Puede consultar este ordenamiento en la página Web de la Secretaría de Economía en el sitio del Sistema de Información Arancelaria (SIAVI 2) ¹⁸.

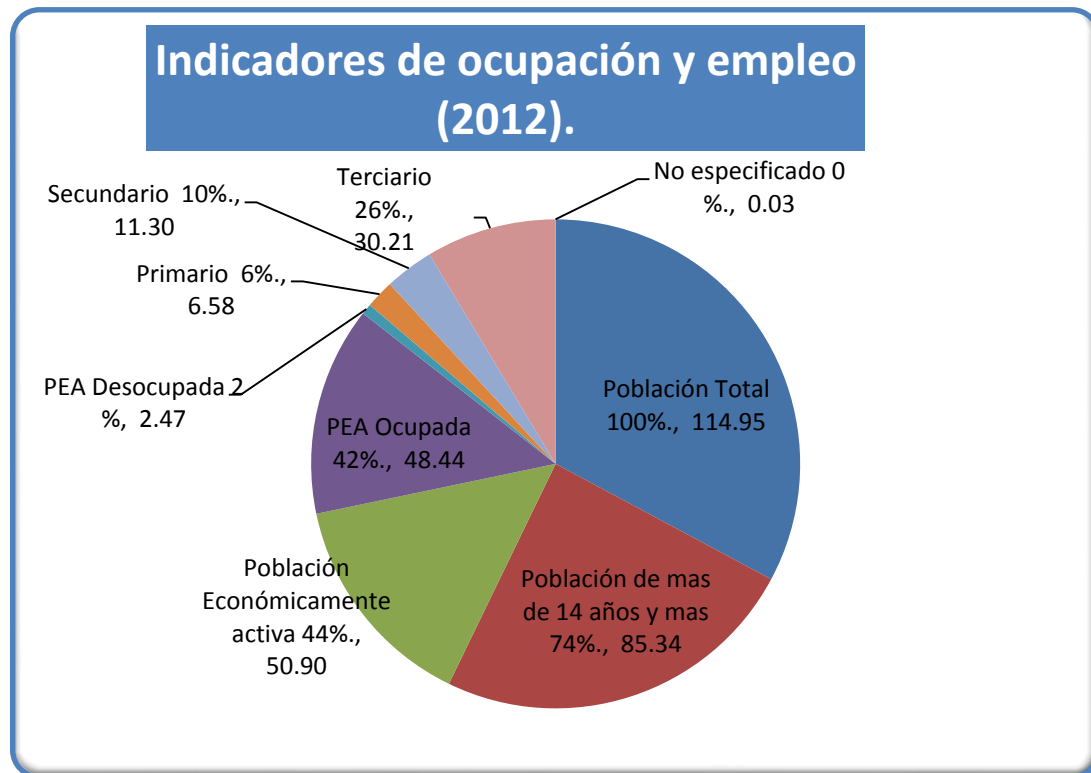
Solo se requieren de cinco documentos para realizar un trámite de exportación e importación.

¹⁸ <http://www.economia.gob.mx/?P=2261>



Figura 10. **Indicadores de ocupación y empleo**

Fuente INEGI. Elaboración propia con datos del INEGI, indicadores de ocupación y empleo (segundo trimestre 2012) ¹⁹.



Con la gráfica anterior podemos apreciar el comportamiento que ha tenido Jalisco en materia de competitividad, demografía, ocupación y empleo.

Así mismo podemos saber que su población cuenta con una tendencia positiva de creciendo en los años venideros, también es importante resaltar las ventajas en infraestructura, ubicación geográfica así como su clima agradable, por lo que se concluye que Jalisco es y seguirá siendo un buen lugar para generar negocios.

¹⁹ www.inegi.org.mx Indicadores de ocupación y empleo segundo trimestre 2012.



Personal Capacitado

Actualmente se gradúan cada año cerca de 90 mil estudiantes de ingeniería y tecnología. A continuación se muestra en la figura 11 los porcentajes de la población de 5 y más años que asisten a la escuela por grupos de edad y sexo.

Lo que nos permite asegurar un gran potencial de recursos humanos necesarios para el desarrollo de la economía mexicana.

Figura 11. **Porcentaje de la población de Jalisco que asiste a la escuela**

Fuente INEGI. Elaboración propia con datos del INEGI, actualizados en Marzo 03 2012²⁰.

Porcentaje de la población de Jalisco con 5 y más años que asiste a la escuela por grupos de edad y sexo.						
Grupos de edad	1970	1990	2000	2005	2010	Escolaridad
Sexo						
Total	ND	33.4	31.9	31.7	30.36	
Hombres	ND	34.9	33.3	32.9	31.36	
Mujeres	ND	32	30.6	30.5	29.41	
5 años	ND	57.1	71	85.3	87.34	Kinder
Hombres	ND	56.5	70.8	85.2	87.16	
Mujeres	ND	57.7	71.2	85.4	87.52	
6 a 12 años	65.7	89	93.8	96.1	96.22	Primaria
Hombres	66.1	89.2	93.9	96	96.06	
Mujeres	65.4	88.8	93.8	96.1	96.37	
13 a 15 años	52.6	69.4	76.6	82.5	85.86	Secundaria
Hombres	57.7	71.7	77.7	82.4	85.34	
Mujeres	47.5	67.2	75.4	82.5	86.38	
16 a 19 años	23.1	37.3	41.4	47.8	51.19	Media Superior
Hombres	27.5	38.1	42.3	47.9	50.71	
Mujeres	19	36.6	40.6	47.6	51.67	
20 a 24 años	9.5	15.8	17.7	20.8	22.05	Superior
Hombres	12.7	17.9	19.1	22.2	22.80	
Mujeres	6.6	13.8	16.4	19.6	21.33	
25 a 29 años	4.3	6.1	6	5.9	6.09	Maestría
Hombres	5.5	7.1	6.7	6.5	6.62	
Mujeres	3.2	5.2	5.3	5.3	5.60	
30 y más años	1.7	2.1	2	2.1	1.68	Maestrías y Doctorados
Hombres	1.8	2.2	2	1.9	1.53	
Mujeres	1.6	1.9	2	2.2	1.81	

20 www.inegi.org.mx/ censo de población y vivienda 2010. Fecha de actualización Marzo 03 2011.



La gráfica anterior nos muestra que el 22.05% de la población de entre 20 y 24 años está cursando nivel de estudios superior, también nos muestra que el 6.09% de la población de entre 25 y 29 años cuenta con estudios de Maestría, finalmente notamos que el 1.68% de la población está cursando estudios de Maestría y Doctorados ya sea dentro o fuera del país.



Entorno competitivo en Jalisco²¹

El gobierno de Jalisco, ha comenzado a fomentar desde hace algunos años misiones comerciales anuales a ciertos países y regiones en las que se consideran existe demanda y posibilidades de exportar productos mexicanos. Las misiones comerciales organizadas por consultorías e iniciativa privada son bastante limitadas.

En Jalisco, los esfuerzos del gobierno estatal por fomentar la participación en el comercio exterior de nuestro estado se han canalizado en buena medida por medio de Jaltrade²², “organismo público descentralizado fundado en 1999, sectorizado a la Secretaría de Promoción Económica del Estado de Jalisco. Su Consejo Directivo está integrado por instituciones de la iniciativa privada, así como del sector público y es presidido por un líder del sector empresarial”, cuya misión es “fomentar el comercio exterior y la inversión en el Estado de Jalisco”. Su visión y vocación las define respectivamente como “coadyuvar a posicionar los productos jaliscienses en los mercados internacionales”, con “atención preferente al desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa exportadora”. Entre los objetivos de Jaltrade destacan; “promocionar los productos Jaliscienses principalmente en mercados de Norte América, Latinoamérica y

²¹ www.wipo.int/edocs/mdocs/.../wipo_smes_gua_09_www_130545.ppt

²² http://www.jalisco.gob.mx/wps/portal/organismos/jaltrade!/ut/p/c5/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3gzb2djr1AXEwMDZzdHA0-LwDCvEF9fD9dAE6B8pFm8T4iPh7FXkJGBf5iXs4FRml5pbllsKGBvzEB3eEg_DrB8kb4ACOBvpHvm5qfoFuREGWSaOigAynRNI/dl3/d3/L2dBISEvZ0FBIS9nQS-Eh/



Asia, así como “coordinar las actividades de comercio exterior del Estado de Jalisco (CODCEJAL)”.

Así mismo, CODCEJAL, Coordinadora de Organismos y Dependencias de Comercio Exterior del Estado de Jalisco, recientemente celebró su séptimo aniversario.

Esta coordinadora nació al inicio del 2004 con el propósito de compartir planes de trabajo, en especial, sobre temas de capacitación. La iniciativa surgió entre municipios y gobierno estatal a través de Jaltrade. Participan desde entonces los gobiernos de Guadalajara, Zapopan, Tlaquepaque, Tonalá, Zapotlanejo, El Salto y Tepatlán. Por parte del gobierno estatal acuden la Secretaría de Desarrollo Rural, el Instituto de Artesanía, el Centro de Información de la Unión Europea (CIDUE) y por supuesto, Jaltrade. Por parte del gobierno federal participan Pro México y la Secretaría de Economía.

En materia de promoción internacional, la CODCEJAL se articula para informar sobre las ferias y misiones comerciales de salida o las que se van a recibir de una manera conjunta entre los miembros de la Coordinadora, para así brindar los beneficios de estos eventos no sólo a los clientes de cada organismo participante, sino a una base de datos más amplia.

Es principalmente mediante los dos organismos anteriores, mismos que operan de manera coordinada con la Delegación Estatal de la Secretaría de Economía y de Pro México, que el gobierno estatal le da impulso al comercio exterior en Jalisco. Por otro lado, existen algunos organismos y asociaciones de carácter privado relacionados con el comercio exterior con presencia en Jalisco, entre ellos COMCE Occidente, que se define a sí mismo como: un Organismo especializado en Comercio Exterior, verdaderamente profesional, moderno y capaz de representar los intereses de sus agremiados con honestidad y



eficacia, que les brinde una asesoría de calidad y les mantenga bien y oportunamente informados, cuya misión consiste en “unir, representar, promover y defender los intereses comunes de los exportadores e importadores, facilitando el desarrollo del comercio exterior.”

En Jalisco, COMCE de Occidente y sus afiliados participan activamente en eventos organizados conjuntamente por Jaltrade, CODCEJAL, Pro México y la delegación estatal de la Secretaría de Economía. Así mismo, COMCE de Occidente oferta una serie de servicios orientados al comercio exterior para sus afiliados y público en general, entre ellos asesoría y capacitación. Cuenta entre sus recursos con un directorio de consultores que despliega a catorce miembros, la mayoría de ellos independientes y otros se muestran como miembros de un mismo despacho de asesores.

Pro México es otro organismo nacional que mantiene un listado de consultores en capacitación que despliega a sesenta miembros activos, de los cuales sólo cinco se ubican dentro de la Zona Metropolitana de Guadalajara. Se realizó una búsqueda de organismos gubernamentales y no gubernamentales en la importación y exportación arrojando los siguientes resultados.

Otra fuente de búsqueda consultada es *Business* Guadalajara Metropolitan, “el programa de negocios que el Ayuntamiento de Guadalajara tiene en internet para dar servicio a las empresas grandes y pequeñas que invierten en nuestra ciudad.” Este sitio web depende del Ayuntamiento de Guadalajara y despliega directorios de cámaras y asociaciones de diversos sectores industriales y comerciales, entre los que destacan para nuestros fines la Asociación de Agentes Aduanales de Guadalajara y la Asociación de Profesionistas en Consultoría. Una búsqueda de consultores en comercio exterior en este sitio arrojó tan sólo dos resultados.



Tres ramas de la asesoría o consultoría o rubros adicionales se relacionan con este estudio.

El primero lo constituyen las Agencias y Agentes Aduanales que ofertan sus servicios en las páginas amarillas de la Zona Metropolitana de Guadalajara. La mayoría de ellos ofrecen una gama de servicios que incluye “asesoría y consultoría en comercio internacional”, además de los servicios tradicionales asociados a la importación y exportación de mercancías. Cerca de ochenta agencias publican sus servicios por este medio.

El segundo se denominan Agencias de Asesoría Aduanal y/o brokerage; tan sólo en este diez agencias ofertan sus servicios.

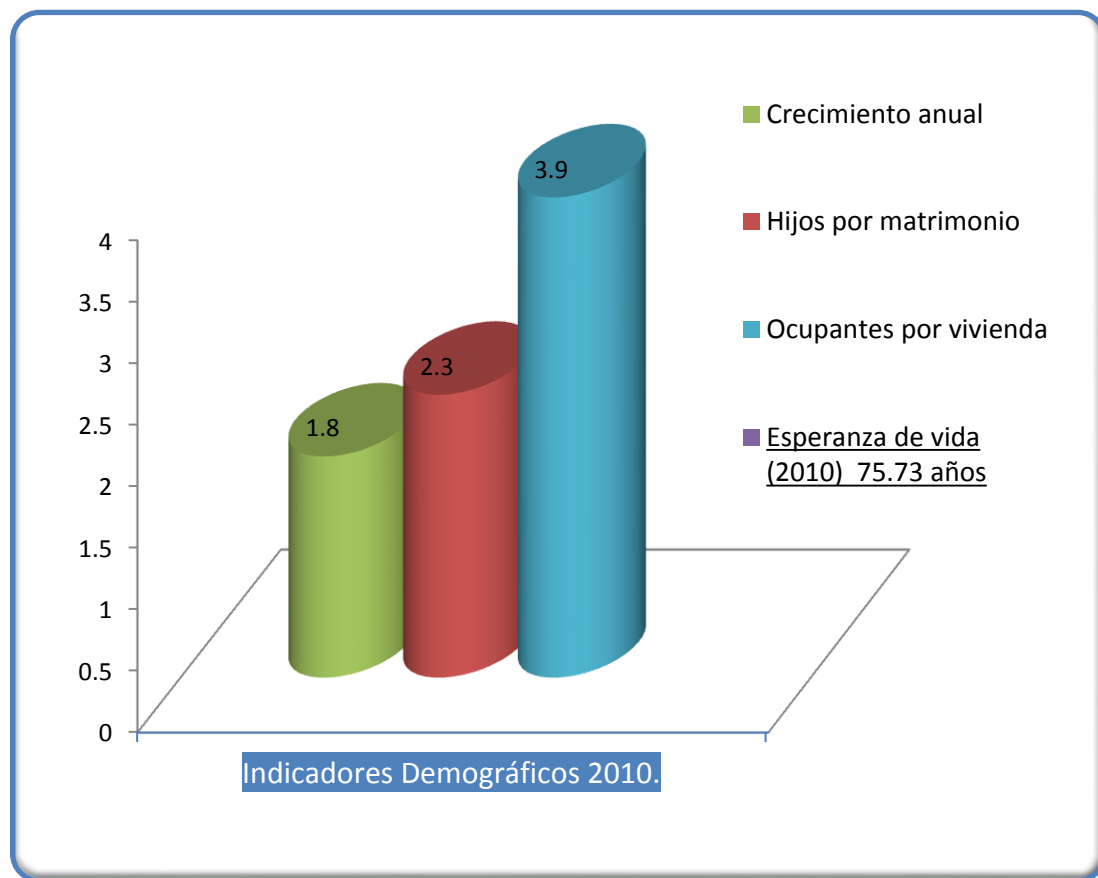
El tercer y último rubro encontrado en esta fuente se denomina “consultores”, encontrando sub-denominaciones de diversa índole, sin embargo ninguna de éstas asociada al comercio exterior en específico.

En la rama de la comercialización, encontramos únicamente dos empresas dentro de la Zona Metropolitana de Guadalajara las cuales se enfocan a cuestiones legales, donde no se localiza ningún servicio específico que tenga la intención de promover el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas posicionando sus productos en nuevos mercados.

En la siguiente gráfica, podemos apreciar los Indicadores demográficos de la población. Se puede observar que en Jalisco, contamos con un crecimiento anual de nuestra población del 1.8%, los matrimonios cuentan con un promedio de 2.3 hijos y los hogares están habitados por 3.9 habitantes. Finalmente se estima que la esperanza de vida es de 75.73 años.



Figura 12. Indicadores Demográficos de México





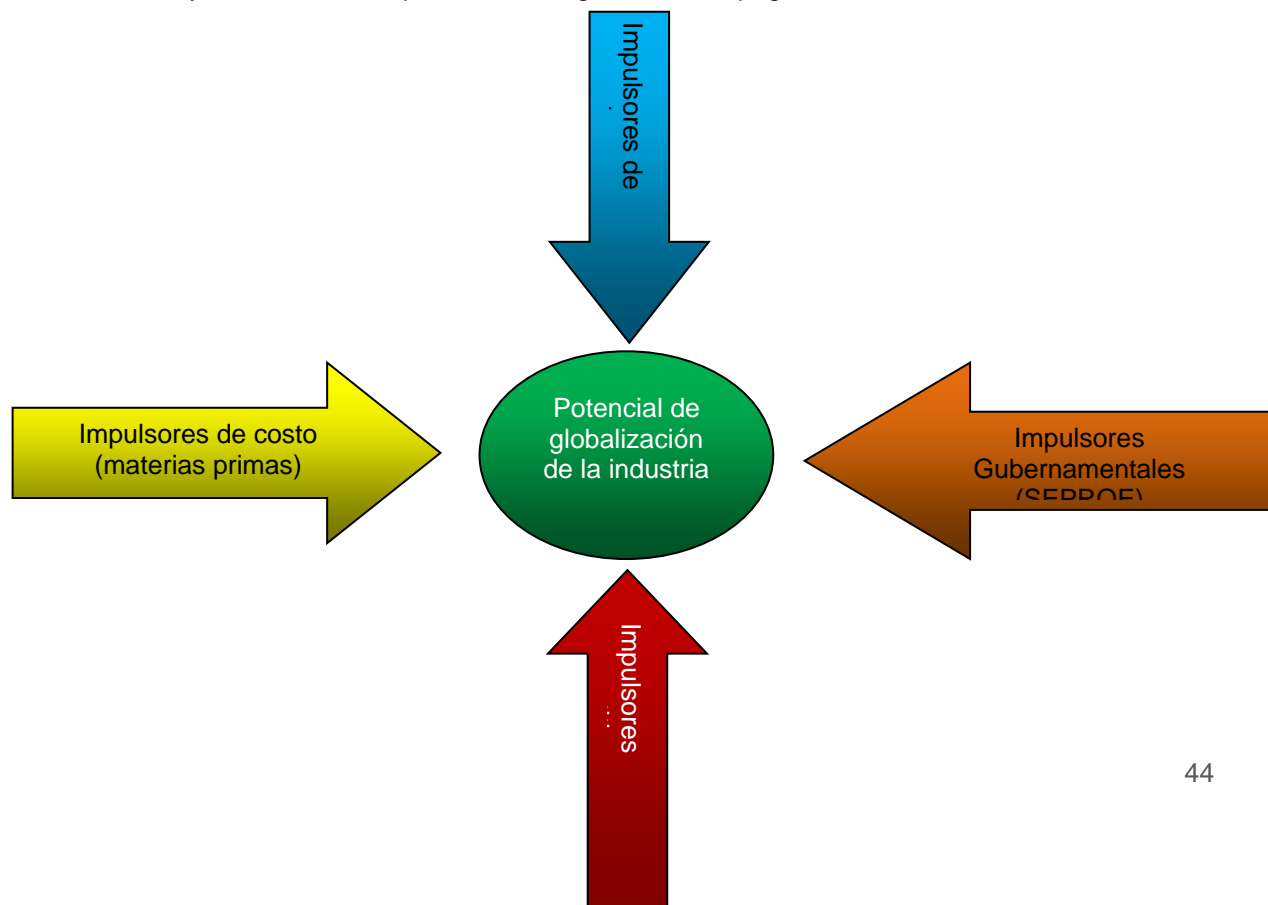
➔ **La importancia del Comercio Internacional**

La importancia del comercio internacional de un país, se puede medir por el volumen de mercancía exportada, que ha ido creciendo en cantidad absoluta y respecto a la producción doméstica, y por el grado de interdependencia de las economías mundiales. Además, el comercio internacional es un sustituto a la movilidad de los recursos. Finalmente, también afecta a los precios internos, al nivel de empleo, y a todas las acciones políticas del gobierno en materia doméstica.

Este modelo de negocios, pretende ayudar a las Pymes con los aspectos impulsores de la globalización industrial (ver figura 13), a través de servicios que den valor agregado, conocimiento, experiencia y asumiendo riesgos con responsabilidad y creatividad para nuestros clientes, por medio de una estructura que de certeza en cada una de sus operaciones.

Figura 13. **Impulsores de la Globalización**

Fuente. Pymes Globales Impulsores de la globalización pagina 19.





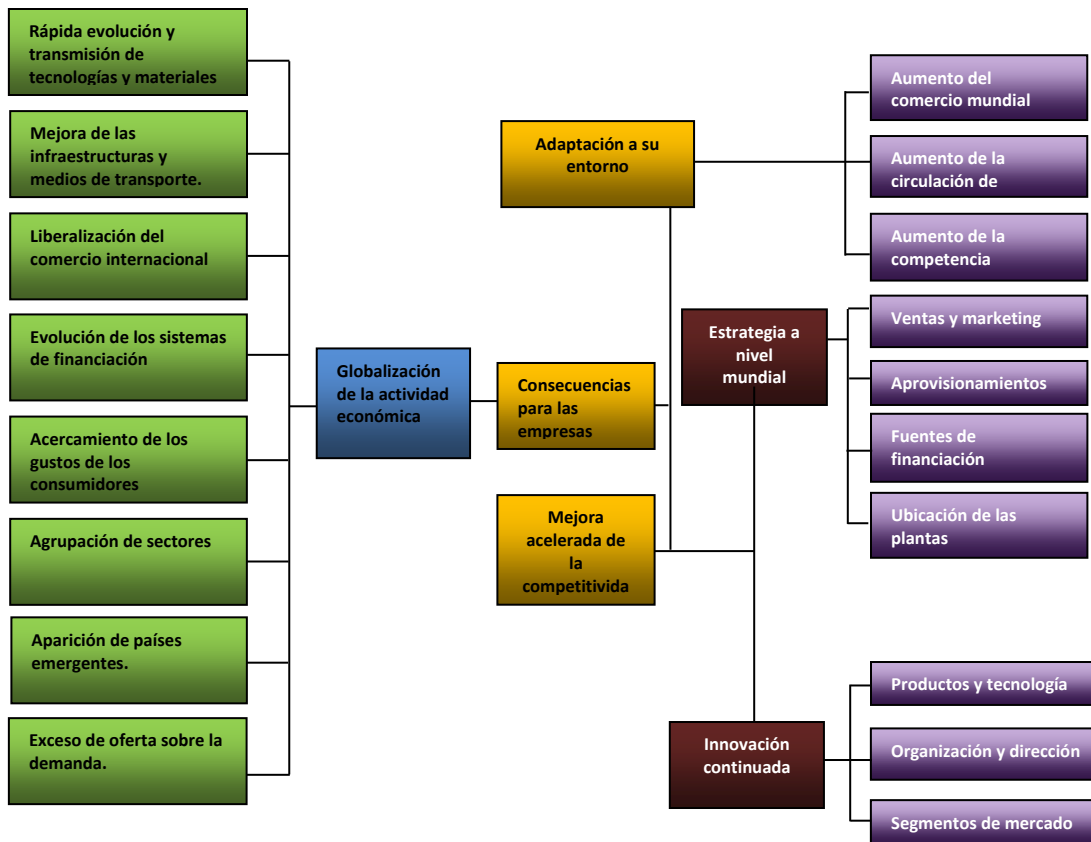
Algunos de los principales motivos para la internacionalización de empresas Pymes son:

- Ampliación de mercados
- Diversificación de riesgos
- Cintura competitiva
- Ventaja de utilidades
- Ventaja de contra-temporada
- Alargamiento del ciclo de vida
- Economías de escalas
- Beneficios fiscales e impositivos
- Por cercanías con mercados potenciales y puertos

Al ser las Pymes empresas las que generan el mayor número de empleos en México, en opinión de Carlos J. Gelmetti en su libro (Pymes Globales primera edición 2006) la decisión de que las Pymes incursionen en mercados externos no es sencilla aunque en la mayoría de los casos se trata de miedo a lo desconocido lo que lleva a dilatar o postergar indefinidamente dicha determinación.



Figura 14. Las Pymes frente al proceso global



Por otro lado, las Pymes deben avanzar decididamente sobre los mercados internacionales, habida cuenta de que el proceso de globalización en el cual están inmersas conduce, cada vez más, a una mayor exposición de las empresas, a partir de la mayor liberación del comercio mundial y de una creciente tendencia a la apertura de las economías; lo cual plantea la necesidad de contar con niveles de competitividad que obligan a las Pymes a promover sus productos en el exterior mejorando sus productos y servicios de forma permanente.

Finalmente el comercio Internacional ayuda a las naciones a generar riqueza, apoyándonos en las ventajas competitivas con que cuentan cada país.



Identificación de oportunidad

La expectativa para el futuro inmediato con la puesta en marcha de esta comercializadora en negocios internacionales, es que las Pymes locales y regionales continuarán tratando de expandir y diversificar sus mercados en busca de una mayor viabilidad a mediano y largo plazo y es ahí donde se inserta la mayor oportunidad de éxito para esta empresa.

Si bien el gobierno de Jalisco se encuentra efectuando esfuerzos desde hace algunos años en materia de orientación, capacitación y fomento a las exportaciones y a las inversiones del exterior en conjunto con organismos que dependen o reciben apoyo federal como Pro México²³ o la misma Secretaría de Economía, éstos no son suficientes ni totalmente enfocados o a la medida de las necesidades de las Pymes consolidadas en el estado.

Existen muy pocos organismos privados como el COMCE y su capítulo de Occidente que aglutinan empresas y empresarios interesados en el comercio exterior; los profesionales que integran su directorio de consultores son relativamente pocos en número, sin conocerse de entrada su grado de especialización en diferentes regiones y/o mercados.

Finalmente, el ramo de la consultoría de negocios relacionados con el comercio exterior y la inversión extranjera se encuentra altamente fragmentado y poco o nada regulado. No se aprecia una asociación sólida que los aglutine, ni mucho menos un marco que los regule. Con las búsquedas preliminares efectuadas, en primera instancia no se identificaron consultorías o asesores especializados en procesos de intercambio comercial y/o de inversión con países del sureste Asiático, China, India y África, entre otros.

²³ http://www.promexico.gob.mx/en_mx/promexico/Empresario_Extranjero



Mercado

Un mercado se compone de personas y organizaciones con necesidades, dinero que gastar y el deseo de gastarlo. Sin embargo, dentro de la mayor parte de los mercados las necesidades y deseos de los compradores no son las mismas.

Es por ello que una empresa no puede servir a todos los clientes de un mercado, ya que estos son demasiado numerosos y diversos en cuanto a sus necesidades, es por ello que toda empresa debe identificar aquellos segmentos de mercado a los que puede servir de forma más eficaz.

Una empresa debe profundizar en el conocimiento de su mercado con el objeto de adaptar su oferta y su estrategia de marketing a los requerimientos de este. ¿Cómo puede la empresa adaptarse a tanta diversidad? La segmentación toma como punto de partida el reconocimiento de que el mercado es heterogéneo, y pretende dividirlo en grupos o segmentos homogéneos, que pueden ser elegidos como mercados-meta de la empresa. Así pues, la segmentación implica un proceso de diferenciación de las necesidades dentro de un mercado.

El éxito de una empresa depende en gran medida de conocer las condiciones de mercado e identificar correctamente sus clientes y necesidades. Philip Kotler considera que no se debe comprar participación de mercado, pues considera que es mejor averiguar cómo ganársela y para ello sugiere los siguientes pasos:²⁴

- Identificar y definir los perfiles de los distintos grupos o segmentos.
- Seleccionar uno o más segmentos de mercado en los cuales ingresar.

²⁴ Dirección de marketing Klotler Philip, México 2001 Pearson



- Establecer y comunicar los beneficios distintivos clave del producto o servicio para el mercado.

Como bien sabemos, la segmentación es el proceso de dividir un mercado en grupos más pequeños que cuenten con características y necesidades semejantes. A partir de un mejor conocimiento de mercado y los segmentos que lo componen, la empresa puede adecuarse mejor a sus necesidades y requerimientos.

Es por eso que debemos seleccionar aquellos segmentos que consideramos pueden ser los más rentables para nuestra empresa. Y una vez avocarnos a conocerlos con detalle, pues eso nos permitirá diseñar los productos y servicios que tendrán las características que ellos prefieren. Así será más fácil vender nuestros servicios, pues de antemano se sabe que hay clientes que están buscándolos.



→ Etapas para la creación de un negocio

Figura 15. Etapas para la creación de un negocio²⁵



²⁵ www.redsolidarios.org/power_point/elabora_plan_negocios.pps

Segmentación de clientes

“Sólo hay una definición válida de un objetivo comercial:

Crear un cliente.” Peter Drucker

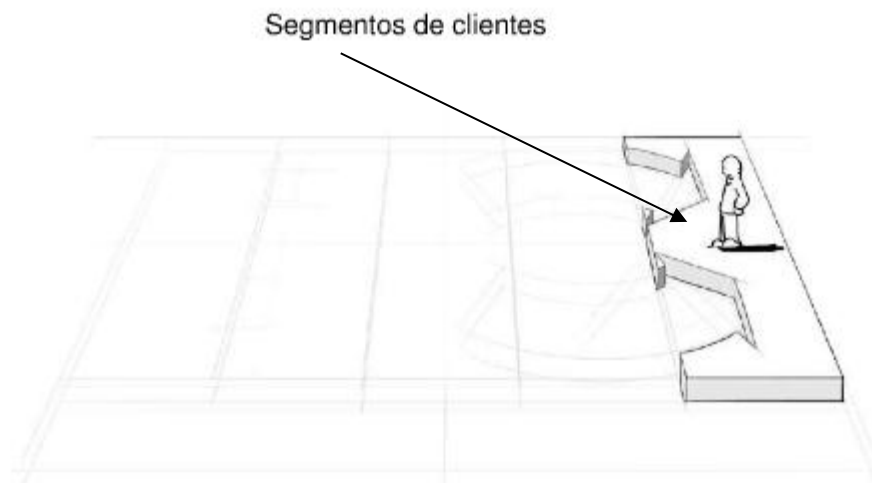
De acuerdo con el modelo de Osterwalder, esta parte del modelo de negocio describe la propuesta que se les dará a los clientes, (productos o servicios).

Deberás enfocarte en los cuatro puntos primarios siguientes:

- a) Los problemas que se le resuelven al cliente al usar tu producto.
- b) Las necesidades que resolverá tu producto o servicio.
- c) Qué valor le dará a tus clientes que compren tu producto o servicio.
- d) Las características del producto que se resaltarán para cada segmento del mercado.

Figura 1.1 **Segmento de Clientes**²⁶

Business Model Design - Diseño de Modelos de Negocio



²⁶ http://businessmodelgeneration.com/downloads/businessmodelgeneration_preview.pdf pagina 20.



a) Los problemas que se le resuelven al cliente al usar tu producto.

Este modelo de negocios, ofrecerá respuesta a los problemas que tengan los clientes al tratar de colocar sus productos en mercados internacionales así como su búsqueda de bienes y servicios en cualquier parte del mundo.

Con nuestro conocimiento, experiencia y redes de aliados, ayudaremos a dar respuesta a la problemática de nuestros clientes generando recursos adicionales, así como también ahorros significativos en la búsqueda de productos, ideas, bienes y servicios en cualquier parte del globo, lo que en su conjunto se traduce en elevar la productividad y competitividad de las mismas empresas Jaliscienses.

b) Las necesidades que resolverá tu producto o servicio.

El modelo de negocios resolverá necesidades específicas a través de un análisis que nos permita conocer las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), desde el punto de vista del comercio internacional, proporcionando una asesoría y orientación para que la empresa tome la decisión de colocar o no sus productos en nuevos mercados.

c) Qué valor le dará a tus clientes que compren tu producto o servicio.

El plus que tendrán nuestros clientes al utilizar nuestros servicios, será el apoyo que le estemos brindando en cada paso del proceso import-export, así como un soporte remoto vía telefónica para cualquier imprevisto que pudiera tener.



d) Las características del producto que se resaltarán para cada segmento del mercado.

De acuerdo a nuestra experiencia y por medio de una estrategia de marketing se atenderá de diferente manera a las empresas según sus necesidades particulares.

1.1 Estratificación de las empresas en México

De acuerdo con el Diario Oficial de la Federación, 30 Junio 2009, establece que de acuerdo a su actividad económica, el tamaño de la empresa se determina a partir obtenido del número de trabajadores multiplicado por 10% más el monto de las ventas anuales por 90%.

Esa cifra deber ser igual o menor al tope máximo combinado de cada categoría, que va desde 4.6 en el caso de la micro, hasta 250 para las medianas.

Figura 1.2 Fuente Diario oficial de la federación 30 Junio 2009.²⁷

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%

Fuente: Diario Oficial de la Federación del 30 de junio de 2009.

²⁷ http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf



De acuerdo con datos de la Secretaría de Economía, el mercado potencial Pymes en México representará un total de 170,100 empresas las cuales tienen una aportación del 37% al PIB.

Según la SE y la CEPAL, el 7% de las exportaciones totales de México en 2011 provenían de empresas medianas, lo que equivale a unos dos mil 500 mdd.²⁸

1.2 Clasificación de las empresas en México y su aportación al PIB.

Las Pymes generan el 38% del Producto Interno Bruto y contribuyen con el 31.5% del empleo en el país. Dada su importancia para la economía nacional surge la idea de enfocar este modelo de negocios específicamente en estas empresas, mas no cerrando la oportunidad a micro y grandes empresas.

Figura 1.3 **Fuente Secretaria de Economía²⁹**

Secretaría de Economía 2007				
Tipo	Número	% del total de empresas	% Aportación al empleo	% Aportación al PIB
Micro	3,837,000	95.6	40.6	15
Pequeñas	138,500	3.4	14.9	14.5
Medianas	31,600	0.8	16.6	22.5
Grandes	7,900	0.2	27.9	48
Total	4,015,000	100	100	100

²⁸ <http://www.altonivel.com.mx/24283-exportar-la-clave-para-crecer.html>

²⁹ <http://www.economia.gob.mx/comunidad-negocios/comercio-exterior>



En base a los datos recopilados vemos que existen más de cuatro millones de empresas a nivel nacional de las cuales solo el 4.2%, pequeñas y medianas corresponden a nuestro segmento de mercado.

1.3 Criterios de segmentación para nuestro mercado meta.

Con base en los análisis anteriores a continuación se muestran los siguientes criterios de selección aplicados a las empresas encontradas en el Sistema de Información Empresarial Mexicano, con la finalidad de identificar nuestro nicho de mercado.

Figura 1.4 **Criterios de segmentación para búsqueda de nuestro mercado meta.**

Criterios de segmentación	Segmento típicos del mercado
Tipo de Empresa	Pequeñas y Medianas
Tipo de Industria	Comercio, Industria y Servicios
Región	Jalisco
Ubicación	Zona metropolitana de Guadalajara
Número de empleados	de 11 a 250 empleados
Producto	Exportables

El criterio anterior nos arroja un total de 3,269 empresas en la Zona Metropolitana de Guadalajara, las cuales podemos considerar como nuestro mercado meta.



1.4 Segmento de Mercado

Dado el gran número de empresas que arroja dicha base de datos se tiene considerado enfocarnos en los siguientes ejes comerciales:

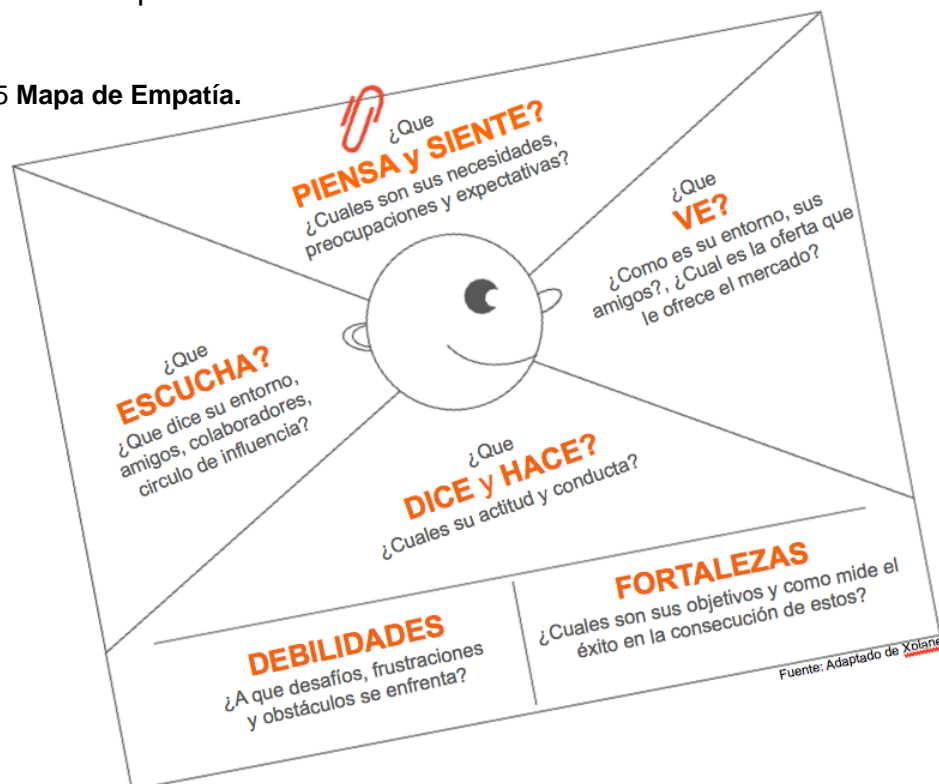
- Importación y exportación de productos para consumo final, tanto perecedero como no perecedero.
- Importación y exportación de maquinaria, especialmente aquella que impulse la productividad de la PYME empresa.
- Importación y exportación de materias primas utilizadas por las Pymes en la elaboración y transformación de productos.

Véase Anexo 1 tabla de excel para definición de mercado meta.

1.5 El mapa de empatía

Es una herramienta utilizada en la construcción de modelos de negocios para ver la situación desde la visión del cliente. Es por ello que a continuación utilizamos esta misma con la finalidad de conocer las necesidades y perfil de nuestros clientes potenciales.

Figura 1.5 Mapa de Empatía.





1.5.1 Definición del cliente

¿Qué ve nuestro cliente?

Nuestro cliente ve una oportunidad importante de expansión en los mercados internacionales, también está consciente de que es un reto importante el iniciar un proceso de comercialización Internacional, pues tiene que cumplir con una serie de requisitos que solicita la Secretaría de Economía, como son los permisos de importación y exportación.

Su entorno es un tanto complicado, pues existe la competencia local y sus abastecedores de materias primas son los mismos para toda la cadena de suministro.

Los problemas a los que se enfrentará es principalmente la incertidumbre a lo desconocido ya que habrá que cumplir con una serie de nuevos requisitos gubernamentales, nuevos controles internos que le permitan reforzar la elaboración de sus productos con una calidad consistente para atender un mercado exigente, otro aspecto importante será el informarse sobre cómo elaborar su precio de exportación que sea competitivo.

1.5.2 ¿Qué escucha?

Escucha que el gobierno está promoviendo la apertura comercial en México, especialmente para las exportaciones al brindar facilidades a todas aquellas empresas de interés para acercar sus productos a mercados vírgenes.

Hoy en día ya no se habla de si exportar o no exportar, sino se pregunta uno el por qué no se está exportando todavía.



1.5.3 ¿Qué piensa y siente?

(Cuáles son sus necesidades, preocupaciones y expectativas)

Es un nicho de mercado el cual requiere de ideas frescas, retadoras en donde considera que es necesario un cambio en la organización, ya que si se sigue haciendo lo mismo se obtendrán los mismos resultados por lo que para obtener mejores resultados, estas Pymes, necesitan buscar la forma de diferenciarse y ser mayormente competitivas a través de acotar cadena de suministro importando materias primas, o bien con la exportación de su producto terminado a nuevos mercados, que les ayude a generar ahorros significativos y un mayor nivel de ingresos en el mediano plazo.

1.5.4 ¿Qué dice y hace? (Cuál es su actitud y conducta).

Son empresas que están involucradas en su operación diaria y que cuentan con productos competitivos para atender nuevos mercados. Pero estas no han tenido la oportunidad de prepararse para brincar las barreras de la globalización, como es el idioma y la cultura del país recipiente así como de la calidad del producto.

1.5.5 Debilidades (A que desafíos, frustraciones y obstáculos se enfrenta).

Algunas de las debilidades más comunes que podemos encontrar en la pequeña y mediana empresa, son la poca capacidad para contratar o entrenar personal calificado, entorno de incertidumbre macroeconómica, falta de financiamiento, baja planeación financiera o fiscal, deficientes sistemas de administración.



1.5.6 Fortalezas *(Cuáles son sus objetivos y cómo mide el éxito en la conducción de estos).*

Las Pymes, responden con mayor flexibilidad a los cambios de mercado o demanda en comparación con aquellas empresas grandes. Dado que sus procesos de producción se acercan al taller y se alejan de los flujos continuos intensivos en capital, pueden elaborar rápidamente los productos que el mercado o las empresas más grandes necesitan, de esta forma, actúan como amortiguadores que absorben las variaciones de la demanda.

Así mismo las Pymes pueden supervisar fácilmente la productividad de los empleados y, como consecuencia, ajustar las remuneraciones. Basado en este estudio al final de este capítulo definimos el perfil de nuestro cliente.

1.6 Análisis FODA

Una vez segmentado el nicho de mercado, se realizó el siguiente análisis FODA, con la intención de encontrar fortalezas, debilidades así como oportunidades y amenazas, con la finalidad de elaborar un mapa de estrategias para atender mejor a los segmentos que se intenta llegar.

Fortalezas

- Se cubre una gama de servicios especializados en la internacionalización.
- Asociados expertos en diferentes áreas, para fortalecer los servicios de consultoría.
- México es un mercado muy atractivo para empresas por su ingreso per-cápita.
- Apoyos que brinda la Secretaría de Economía para impulsar el desarrollo de la PYME.



Debilidades

- Falta mayor experiencia curricular como consultor externo.
- Recursos y tiempo para invertir en la promoción de los servicios del cliente.
- Mayor presencia comercial.
- Mercado interno competitivo y saturado.

Oportunidades

- Mercado actualmente fragmentado, existen muy pocas empresas comercializadoras que impulsen el desarrollo de la pequeña y mediana empresa.
- Conveniencia de las empresas para contratar servicios estratégicos especializados vs contratar más empleados.

Amenazas

- Recesión mundial, puede frenar planes de expansión del mercado meta.
- Desconfianza de clientes hacia proyectos de internacionalización manejados por una empresa externa.
- Corta visión del mercado meta para invertir en proyectos de expansión.



Adicional a lo anterior una empresa que ha decidido su internacionalización se enfrenta a las modificaciones o no de su línea de productos, para incursionar exitosamente en los mercados externos. En este tema, una compañía tiene ante sí cuatro alternativas posibles para enfocar los mercados internacionales.³⁰

1. Vender el producto como se ofrece domésticamente en el mercado nacional.
2. Modificar los productos para los diferentes países o regiones.
3. Diseñar nuevos productos para los mercados extranjeros.
4. Incorporar todas las diferencias en un diseño del producto e introducir un producto global.

³⁰ Carlos J. Gelmetti (2006) “PYMES Globales” página 75

Capítulo II

Propuesta de Valor

“Ya no basta con satisfacer a los clientes; ahora hay que dejarlos encantados”. Kotler³¹

A diferencia de lo que comúnmente se supone, la mejor estrategia para sacar del juego a la competencia no es competir directamente con esta, sino por el contrario, dejar de competir.

Los océanos azules, se caracterizan por la creación de mercados en áreas que no están explotadas en la actualidad, y que generan oportunidades de crecimiento rentable y sostenido a largo plazo.

Esta propuesta busca posicionarse en los principios para una estrategia de océano azul:

- Creando nuevos espacios de consumo estructurado que logre ampliar los límites del mercado.
- Centrarse en la idea global, no en los números.
- Ir más allá de la demanda existente, a través de corregir dos prácticas estratégicas convencionales: que consiste en centrarse únicamente en resolver las necesidades de los clientes actuales y la que conduce a una segmentación excesiva de los mercados.

Las pequeñas y medianas empresas actualmente enfrentan la competencia más dura de su historia. Una propuesta de valor es una estrategia empresarial que maximiza la demanda a través de configurar óptimamente la oferta. Según Kotler, autor de *Dirección de Marketing*, considera que la propuesta de valor no debe ser confundida con un elemento diferenciador o una ventaja competitiva, pues estos son subconjuntos de la primera. Tampoco debe ser confundida con

³¹ Philip Kotler (Decima Edición) “Dirección de Marketing” Página 32

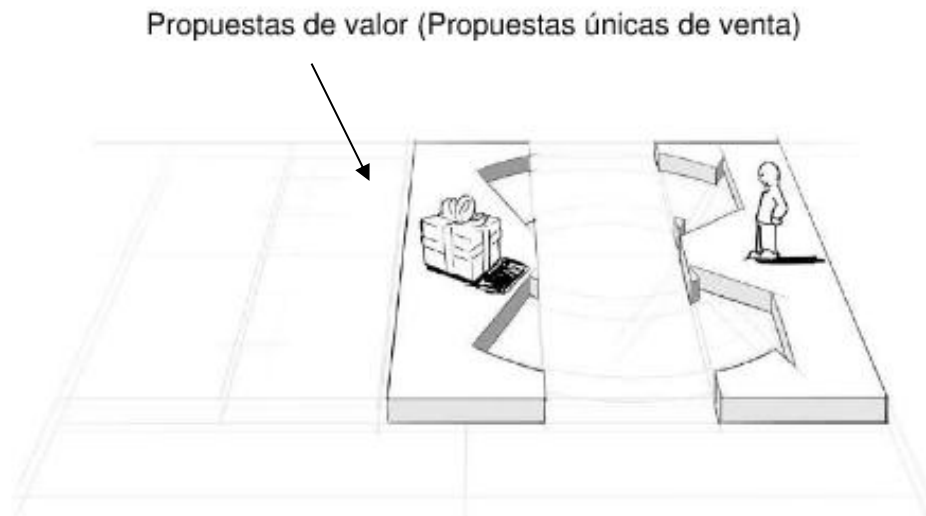


promociones y descuentos temporales, pues estos obedecen sólo a variaciones en los términos de intercambio no al diseño de la oferta.

Seleccionar y jerarquizar los elementos específicos de un producto o servicio que son más valorados por la demanda, asiéndolos asequibles y replicables según las capacidades de la empresa que los ofrece.

Figura 2.1 **Propuesta de Valor**

Business Model Design - Diseño de Modelos de Negocio





2.1 Definición de Valor

El valor entregado al cliente, es la diferencia entre el valor total para el consumidor y el costo total para el consumidor. El valor total para el consumidor es el conjunto de beneficios que los clientes esperan de un producto o servicio dado. El costo total para el cliente es el conjunto de costos en que los clientes esperan incurrir al evaluar, obtener, usar y disponer el producto o servicio.

En este capítulo se trata de dar respuesta a las siguientes incógnitas.

- Los problemas que se le resuelven al cliente al usar tu producto.
- Las necesidades que resolverá tu producto o servicio.
- Qué valor le dará a tus clientes que compren tu producto o servicio.
- Las características del producto que resaltarán para cada segmento del mercado.

2.2 Elementos de la propuesta de valor

Descripción del cliente: características o perfil de los clientes que forman parte de cada mercado objetivo.

- Clientes con el deseo de colocar sus productos en nuevos mercados.
- Clientes que enfrentan incertidumbre a lo desconocido.
- Clientes con ideas frescas y retadoras buscando cambios en la organización.
- Clientes que buscan diferenciarse de la competencia local.
- Clientes que cuentan con productos exportables.

Necesidades del cliente: especificar lo que los clientes esperan lograr y necesitan satisfacer.

- Reducir el costo de sus insumos de producción.



- Mantener el mismo número de empleados, al no realizar nuevas contrataciones para esta actividad.
- Mayor productividad en su organización.
- Diversificarse hacia nuevos mercados.
- Mayores ingresos para su organización.

Motivaciones del cliente: razón de compra y permanencia en el mercado.

- Tener una posición sólida en el mercado.
- Los motiva el aumentar la productividad y los ingresos de su organización.
- Los motiva el hecho de aumentar su producción.

Descripción del producto y sus características.

Hay que vigilar que las características del producto se vuelvan competitivas con relación a otras ofertas comparables en el mercado.

2.3 Estándares de servicio

Como se atiende, se entrega, se explica, etc. la propuesta de valor y sus productos.

- Es un servicio que se realiza a través de consultoría especializada en comercio exterior.
- El servicio se realizará por medio de prospección a través de visitas domiciliarias en donde en la primer visita se elabora un diagnóstico del producto, empresa, y se analizarán las necesidades encontradas.
- Una vez realizado el estudio, se dará un plazo de 15 días para que la comercializadora presente la o las propuestas que respondan a las



necesidades de la empresa encontradas, apoyándonos en la metodología de océanos azules.

2.4 Fuerza de ventas

Quién le venderá y atenderá las necesidades del cliente con relación a los productos, tipo y características de la relación que se requiere establecer: cercana, frecuente, personalizada, etc.

- La venta de nuestros productos se realizará por medio de un consultor especializado y esta venta será en base a las necesidades encontradas previamente por el mismo consultor.
- Será una relación personalizada la que se brinde a las Pymes, se busca que sea a la medida de las necesidades de cada empresa.

2.5 Sistema de postventa

Errores, reclamos, dificultades de nuevos servicios.

- El sistema de postventa así como los errores y reclamos se realizarán de la misma forma, a través de visitas domiciliarias programadas con la finalidad de analizar las diferencias y nuevas oportunidades comerciales.

2.6 La satisfacción del cliente

Son las sensaciones de placer o decepción que tiene una persona o empresa al comparar el desempeño (o resultado) percibido de un producto con sus expectativas. **“La clave para generar una alta lealtad entre los clientes es proporcionarles un valor elevado”**, según Michael Lanning, autor de



Delivering Profitable Value ³², una empresa debe desarrollar una propuesta de valor competitivamente superior y un sistema de entrega de valor superior.

2.7 Propuesta de Valor

Una empresa es mucho más que su posicionamiento respecto a un solo atributo; es una afirmación acerca de la experiencia resultante que los clientes tendrán con la oferta y su relación con el proveedor. La empresa debe representar una promesa acerca de la experiencia total que los clientes pueden esperar.

Que la promesa se cumpla o no dependerá de la capacidad de las empresas para administrar su sistema de entrega de valor. Las empresas necesitan vigilar el desempeño de sus competidores en esas áreas.

Las propuestas serán más valiosas mientras mayores beneficios incluyan y menos costo haya que pagar para hacerse de ellas.

La propuesta de valor también una mezcla única de productos, servicios, beneficios y valores agregados que la institución le ofrece a sus clientes, los cuales la hacen una oferta diferente en el mercado.

Cada organización tiene una estrategia y un posicionamiento y a partir de ellos surge la determinación de sus mercados objetivos y el perfil del cliente deseado. El cliente, por su parte, tiene unas características y unas motivaciones que es necesario determinar para poderlas satisfacer.

Carlos Alberto Mejía, en su libro “**Propuesta de Valor**” ³³, considera que el punto de partida para la construcción de la propuesta de valor para cada mercado son tres grandes preguntas.

³² Philip Kotler “Dirección de Marketing” página 37



1.- ¿Cuáles son las motivaciones de compra del cliente y que lo hace permanecer con una marca o proveedor de bienes o servicios determinados?

- Detección de oportunidades comerciales en mercados internacionales.
- Ser canalizado por parte de la Secretaría de Economía para búsqueda de nuevos mercados.
- Considera necesario buscar nuevos nichos de mercado para sus productos.

2.- ¿Qué esperan los clientes de la institución como propuesta de valor?

Los clientes esperan que nuestros consultores les orienten y ayuden a prepararse para dar el paso de colocar sus productos.

3.- ¿Qué tan importante es el tipo de relación, personalizada o masiva, que se disponga como parte de la propuesta de valor?

La relación debe ser personalizada para generar un diagnóstico de la empresa, pues cada una cuenta con necesidades únicas que es necesario ayudar a desarrollar.

Lo que estamos buscando con la definición de la propuesta de valor es la mezcla única de valor que concilie los intereses de la institución y de clientes, dado que entre ellos se establece una relación de mutuos y recíprocos intereses: el cliente busca una satisfacción y la institución una retribución. El balance entre el beneficio percibido por el consumidor y el recibido por la empresa es lo que hará verdaderos productos y servicios, en términos de generación de valor, y lo que constituye el valor superior para un cliente y una institución.

³³ www.colombiajoven.gob.co



2.7.1 Elementos de la propuesta de valor desde el punto de vista de la institución.

Objetivo estratégico de mercado: qué pretende la institución en cada segmento de mercado y con cada producto (rentabilidad, crecimiento, liquidez, otros ingresos).

Ser una empresa que apoye el desarrollo de la pequeña y mediana empresa de México a través de la búsqueda de oportunidades comerciales en el ámbito internacional, ayudándoles a colocar sus productos o importar sus insumos de mercados internacionales.

2.7.2 La estrategia comercial: será llevar la propuesta de valor al mercado para que sea percibida por el cliente.

- Se realizará a través de representantes en visitas personalizadas.
- Recursos utilizados: físicos, tecnológicos, de capital humano por medio de la consultoría.
- El principal recurso utilizado será el capital humano por medio de consultoría ya que a través de recomendaciones se pretende que vaya aumentando la cartera de clientes. Nuestro representante asesorará a los clientes potenciales por medio del desarrollo de una investigación general de la compañía con la finalidad de evaluar el producto exportable, y validar que el producto tenga posibilidades para ser comercializado en mercados internacionales.
- Para el caso de las importaciones de materias primas, se le brindará toda la información referente al costo del producto con la finalidad de que pueda evaluar la decisión de importación.
- Los recursos tecnológicos utilizados, serán todas las herramientas disponibles en la actualidad, internet, bases de datos de embajadas,



consejerías tecnológicas, así como también software para realizar cotizaciones en línea desde las propias oficinas de nuestro cliente.

2.7.3 Inversiones involucradas: necesarias para el desarrollo, puesta en marcha y operación de los productos y la propuesta de valor.

Se profundizará en el capítulo VI “Recursos Claves”

2.7.4 Plan de ventas: precio promedio, profundidad, penetración, y tamaño del mercado objetivo y del mercado real.

Se profundizará en el capítulo VI “Modelo de Ingresos”

2.7.5 Sistema de información gerencial: para el seguimiento, la evaluación, la planificación y el control.

Concluimos que el éxito de una buena propuesta de valor, es la generación de un valor superior para el cliente, el cual es una combinación entre las expectativas del cliente y las posibilidades de la empresa. No siempre los productos más caros o más elegantes son los mejores o la inversa, los más baratos y simples son superiores.

2.7.6 Responsabilidades

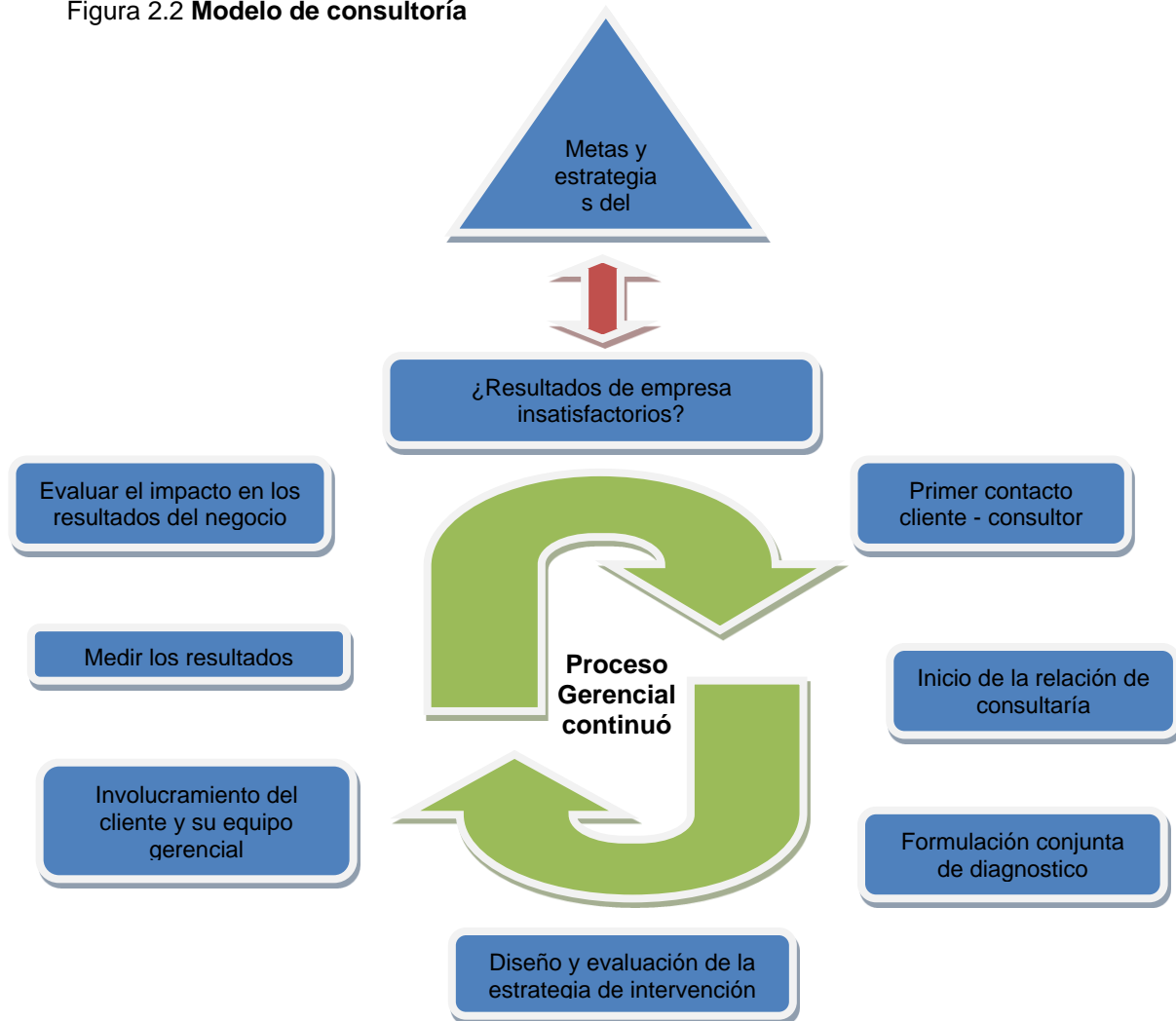
Finalmente como consultor nuestra responsabilidad es el ofrecer a los empresarios que contraten un servicio profesional que contribuya a mejorar algunos aspectos de la empresa que atienda.



2.8 Proceso de consultoría³⁴

Un proceso de consultoría puede ser visto de una manera más comprensible por medio del siguiente modelo.

Figura 2.2 **Modelo de consultoría**



En base a los datos recopilados en nuestro sondeo y las tendencias de las Pymes, podemos definir la siguiente estrategia comercial.

³⁴ <http://www.dosconsultores.com>



2.9 Estrategia de la propuesta de valor

- Enfocar el negocio de consultoría y la promoción del mismo hacia dos o tres nichos de mercado que resulten más viables, y promocionarse fuertemente hacia el mercado meta.
- Importación y exportación de productos para consumo final, tanto perecedero como no perecedero.
- Importación y exportación de maquinaria, especialmente aquella que impulse la productividad de la PYME empresa.
- Importación y exportación de materias primas utilizados por las Pymes en la elaboración y transformación de productos.
- Enfatizar el uso y aprovechamiento de medios electrónicos para promocionarse. (bilingüe y bien estructurado, correos electrónicos específicamente dirigidos, con un formato atractivo).
- Trabajar en un directorio regional de clientes potenciales en base al listado de empresas afiliadas en las cámaras de comercio y el sistema de información empresarial mexicano.
- Realizar un análisis periódico de las alertas recibidas por Jaltrade, en donde se citan oportunidades comerciales para sectores en específico.
- Ofrecer a clientes potenciales un servicio integral que contemple todos los trámites requeridos para que sus productos puedan acceder a mercados internacionales.
- Mantener los gastos fijos del negocio de consultoría a un nivel mínimo razonable, mientras va creciendo la cartera de clientes.



2.10 Propuesta de valor y comparativo con los seguidores más cercanos

	Solucomex	Netrade	Modelo de negocio Comercializadora
Experiencia	Ámbito de comercio exterior	El comercio internacional	Comercio Exterior
	Aduanas	Reducir sus costos en cualquiera de los eslabones de la cadena de suministro	Aduanas
	Logística	Recuperar la inercia de embarques varados por cuestiones de regulaciones y restricciones no arancelarias.	Logística
			Servicios integrales
Mercado	Micro, pequeñas, medianas y grandes empresas de cualquier sector, sea nacional o extranjera.		Pequeña y Medianas empresas
Objetivo	Diseñar soluciones reales, para cubrir necesidades globales en comercio exterior y que permita alcanzar la eficacia y productividad de su empresa, haciéndola más competitiva en un mundo cada vez más globalizado.	Somos una empresa con amplia experiencia en el comercio internacional, con altos estándares de calidad y firmes valores institucionales que nos permiten brindarles a nuestros clientes un servicio especializado y personalizado mediante las alternativas que nos brinda el comercio exterior para hacer negocios globales exitosos.	Apoyar el desarrollo de la pequeña y mediana empresa de México a través de la búsqueda de oportunidades comerciales en el ámbito internacional.
Capacitación	Constante en diversas áreas de especialización.		
Metas	Ofrecer un servicio profesional y de calidad, satisfaciendo las necesidades específicas	Por otra parte podemos reducir sus costos en cualquiera de los eslabones de la cadena de suministro, así como recuperar	Lograr que las pequeñas y medianas empresas de México brinquen la barrera de la globalización como es



	del cliente.	la inercia de embarques varados por cuestiones de regulaciones y restricciones no arancelarias.	el Idioma y la cultura.
	Proporcionar información útil para la toma de decisiones y la optimización de recursos.	Un solo contacto altamente capacitado atiende toda su operación.	Lograr que las pequeñas y medianas empresas de México que cuenten con productos exportables puedan colocar sus productos en el exterior.
	Solucionar creativamente tanto los problemas cotidianos como los extraordinarios en el proceso comercial.	Personal orientado a apoyar y asesorar al cliente en todo momento.	Lograr que las pequeñas y medianas empresas de México se beneficien de los tratados comerciales que ha firmado México en la búsqueda de mejores costos en sus materias primas.
	Comprometernos con la mejora de su negocio (ventaja competitiva, cadena de valor).	Contamos con un excelente departamento de normatividad a su disposición.	Lograr que las pequeñas y medianas empresas de México aumenten su productividad.
	Nuestros servicios se orientan en identificar la situación actual del cliente, sus expectativas y metas, con esto, analizamos su caso específicamente y en conjunto se desarrolla un plan estratégico (a su medida) de acuerdo a sus necesidades.	Trabajamos con empresas de todos tipos y tamaños	
		Servicio logístico integrado real.	
		Amplia experiencia e infraestructura	
Servicios	Asesoría y Consultoría	Asesoría en comercio internacional	Asesoría y Consultoría
	Comercializadora	Comercializadora	Comercializadora
	Gestoría de Tramites	Gestoría de Tramites	Gestoría de Tramites ante dependencias gubernamentales
	Auditorías Aduanales		Auditorías Aduanales
	Defensa legal – Aduanal		Defensa legal - Aduanal



	Capacitación y adiestramiento		Servicios Bilingües
	Aduanas	Agencia Aduanal	Aduanas
	Logística Global	Transporte	Logística Global
	Proyectos especiales		Proyectos especiales
			Diseñar e impartir cursos de capacitación para las empresas que los solicitan
			Coordinación y representación en eventos internacionales
			Elaboración de proyectos de importación y exportación
			Llevar sus productos y modelo de negocio a otras regiones y países.
			Estudios para definir la mejor forma de entrar a otros mercados tomando en cuenta sus necesidades, capacidades, infraestructura, flujos y planes de expansión
Misión	Ser la mejor solución a sus necesidades de Comercio Exterior y Servicios Logísticos, contando con personal altamente capacitado y comprometido; haciendo uso de sistemas tecnológicos e innovadores, que mediante un proceso de mejora continua nos permitan alcanzar la excelencia con el fin de cumplir con las expectativas de servicio de nuestros clientes.	Brindar día con día a nuestros clientes un servicio integral de comercio internacional con altos estándares de calidad, mediante el conocimiento y la aplicación de las alternativas logísticas y legislativas, para que la ejecución de los proyectos de nuestros clientes sean exitosos y así contribuir a logro de sus objetivos como organización.	Ser reconocida como una empresa impulsora de las pequeñas y medianas empresas de México en el comercio exterior.



Visión	Ser líder en la integración de soluciones al comercio exterior y servicios logísticos	Ser una empresa proveedora de servicios logísticos de comercio internacional reconocida en México y en el mundo por su especialización, catálogo de servicios, atención al cliente, confiabilidad y crecimiento sostenido, que agrega valor a la sociedad.	Impulsar la productividad de las pequeñas y medinas empresas de México a través del comercio exterior.
---------------	---	--	---

Uno de los retos a largo plazo, será el continuar adecuando y mejorando la oferta de servicios a las necesidades del crecimiento y expansión internacional de nuestro mercado meta en base a la retroalimentación que se tenga de las empresas.

Canales de distribución y comunicación

*“Para abrir nuevos caminos, hay que inventar; experimentar; crecer, correr riesgos, romper las reglas, equivocarse... y divertirse”. **Mary Lou Cook***

Los canales de distribución y comunicación están formados por personas y compañías que intervienen en la transferencia de propiedad de un producto, a medida que éste pase del fabricante al consumidor final o al usuario industrial.

El objetivo de la distribución es poner el producto al alcance del público al menor costo y en el menor tiempo. El canal de distribución consiste en un grupo de gente y empresas involucradas en la transferencia de la propiedad del producto o servicio desde que se produce hasta que llega a las manos del consumidor final.

Un canal de distribución se compone de tres partes: el productor, el usuario y los diferentes intermediarios a nivel mayorista o minorista, siendo así el productor el punto de origen y el usuario en el punto de compra final.

Trabajar un canal de distribución y comunicación “es el arte de conseguir el producto adecuado para las personas indicadas, a un precio conveniente a través de los debidos canales de distribución y por medio de la publicidad y promoción de ventas, para suministro de un mejor nivel de vida a la sociedad”

³⁵.

Por otro lado el canal de distribución y comunicación, describe la manera en la que la compañía se llega a comunicar con los segmentos del cliente y la forma

³⁵ Salvador Mercado (2001) “Canales de Distribución y Logística” página 81.



en la que entrega una propuesta de valor a la misma. Las interfaces principales entre la empresa y los clientes son la comunicación, la distribución y las ventas.

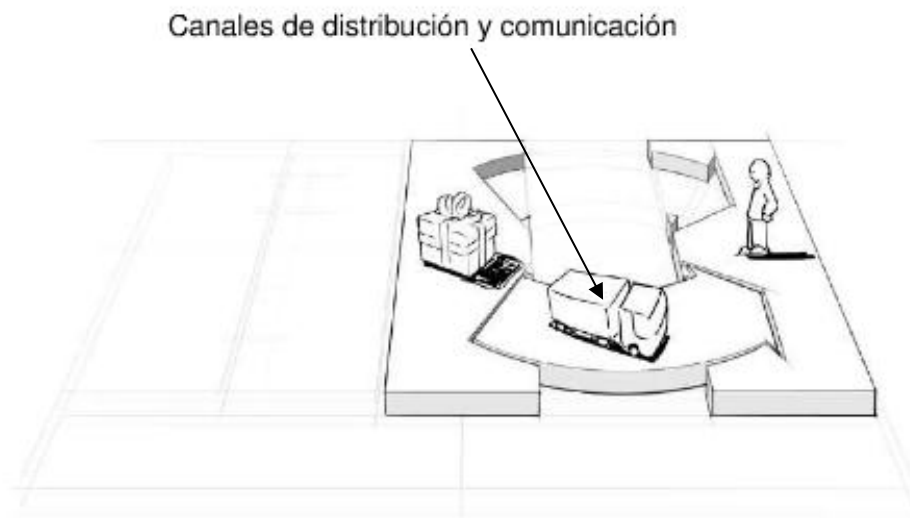
3.1 Canales de distribución y comunicación.

En este capítulo cubriremos los canales de distribución y comunicación para este modelo de negocio de una empresa comercializadora.

El término canal sugiere un camino o ruta por el que circula el flujo de productos desde su creación en el origen hasta llegar a su consumo o uso en el destino final.³⁶

Figura 3.1 **Canales de distribución y comunicación**

Business Model Design - Diseño de Modelos de Negocio



Este punto es básico y debemos enfocarnos en la cuarta “P” de mercadotecnia, (plaza), aquí analizamos la forma de distribuir nuestro producto, para que pueda

³⁶ Miguel Santasmases (2003) “Mercadotecnia Conceptos y Estrategias” página 511



llegar al cliente final de forma eficiente, y para ello se deberá de cumplir con los siguientes tres puntos:

1. La forma en que se distribuye actualmente en tu mercado y al mismo tiempo preguntarte: ¿cómo puedes cambiar esto al integrarlo en la rutina diaria de tus clientes?
2. Analizar la forma en que tu segmento de mercado quiere ser alcanzado.
3. Identificar qué canales de distribución pueden funcionar mejor para tu modelo de negocio y al mismo tiempo analizar la forma más adecuada que te ayude a hacer eficientes tus costos.

Los canales de distribución y comunicación, permiten a la empresa alcanzar sus objetivos de participación de mercado, volumen de ventas, penetración, ventas por línea de producto y consecuentemente utilidades.

Para que el producto llegue a manos del consumidor, se puede diseñar los canales de distribución que más le convengan siguiendo estos pasos:

1. Especificar la importancia de la distribución dentro de la mezcla comercial.
2. Seleccionar el o los tipos de canales que convengan.
3. Determinar la cantidad de canales de acuerdo con la necesidad de su mercado potencial.
4. Elegir bien a su fuerza de ventas, detallistas, mayoristas y agentes.
5. Tener siempre presente que la distribución es una de las partes esenciales para asegurar el éxito de su producto. ¡No lo descuide!



El canal de distribución se define como una combinación de las instituciones a través de las cuales un fabricante comercializa sus productos hacia el último consumidor. Salvador Mercado en su libro *Canales de Distribución y Logística* edición 2001 página 8 nos muestra los principales canales de distribución.

a) Productor  Consumidor

Este tipo de canal no tiene ningún nivel de intermediarios, por tanto, el productor o fabricante desempeña la mayoría de las funciones de mercadotecnia tales como comercialización, transporte, almacenaje y aceptación de riesgos sin la ayuda de ningún intermediario.

Un ejemplo de estos canales de distribución son las ventas por teléfono, compras por correo, compras por internet, venta de ropa por catálogo, mercadotecnia directa.

b) Productor  Minorista  Consumidor

Canal con un nivel de intermediario, en estos casos, el productor o fabricante cuenta generalmente con una fuerza de ventas que se encarga de hacer contacto con los minoristas (detallistas) que venden los productos al público.

El Productor pretende que exista el producto necesario que evite un canal de distribución extenso; mientras más grande sea un canal de distribución más aumentará el precio del producto.

Algunos ejemplos de estos canales de distribución son tiendas especializadas, almacenes, supermercados, hipermercados, tiendas de conveniencia, gasolineras, tiendas departamentales.



c) Productor → Mayorista → Minorista → Consumidor

Este tipo de canal de distribución contiene dos niveles de intermediarios: 1) los mayoristas (intermediarios que realizan habitualmente actividades de venta al por mayor, de bienes y/o servicios, a otras empresas como los detallistas que los adquieren para revenderlos) y 2) los detallistas (intermediarios cuya actividad consiste en la venta de bienes y/o servicios al detalle al consumidor final). Este canal se utiliza para distribuir productos como medicinas, ferretería y alimentos de gran demanda, ya que los fabricantes no tienen la capacidad de hacer llegar sus productos a todo el mercado consumidor ni a todos los detallistas.

d) Productor → Agente → Mayorista → Minorista → Consumidor

Este canal contiene tres niveles de intermediarios: 1) El Agente Intermediario (que por lo general, son firmas comerciales que buscan clientes para los productores o les ayudan a establecer tratos comerciales; no tienen actividad de fabricación ni tienen la titularidad de los productos que ofrecen), 2) los mayoristas y 3) los detallistas.

Este canal suele utilizarse en mercados con muchos pequeños fabricantes y muchos comerciantes detallistas que carecen de recursos para encontrarse unos a otros. Por ejemplo, un agente de alimentos representa a compradores y a vendedores de comestibles. El intermediario actúa a nombre de muchos productores y negocia la venta que éstos fabrican con los mayoristas que se especializan en productos alimenticios. A su vez, éstos mayoristas venden a los comerciantes y tiendas donde se venden alimentos.

En este tipo de canal casi todas las funciones de marketing pueden pasarse a los intermediarios, reduciéndose así a un mínimo los requerimientos de capital del fabricante para propósitos de marketing. El agente busca mayoristas que



comprende el producto, elevan su precio y lo distribuyen a detallistas donde lo obtiene el consumidor final.

3.2 Factores que afectan la distribución

Al establecer sus canales de distribución las empresas analizan principalmente sus mercados y productos.

- **Mercado:** El tamaño, volumen de clientes potenciales con sus características como, quiénes son, qué y cuánto demandan. Si el fabricante sabe cuál es su mercado podrá hacerle llegar más fácil el producto.
- **Producto:** El valor del producto afecta a los canales de distribución, un producto barato tiende a tener canales de distribución más largos.

Existen productos que requieren llegar al consumidor en un plazo corto, un ejemplo son los productos perecederos como son la crema, leche y carne. Este tipo de productos necesitan canales de distribución eficientes y rápidos.

Cuando el fabricante, sin necesidad de recurrir a un mayorista, posiciona su producto en el mercado con sucursales propias, utiliza canales verticales de distribución, obteniendo un mayor control sobre la distribución de sus productos. Las utilidades que pasarían a manos del mayorista o bien del detallista, será un beneficio adicional para la empresa.

3.3 Criterios para seleccionar los canales

La selección de un canal de distribución requiere de un extenso conocimiento de los diferentes agentes disponibles y de su capacidad para realizar las actividades necesarias. Deberán tomarse decisiones acerca de los siguientes puntos:



- a. Extensión del mercado por cubrir
- b. Grado del control sobre el mercado
- c. Costo de los canales alternativos

Muchas empresas dependen de la adecuada selección de sus canales para obtener éxito en la venta de sus productos. Es importante saber conducir los bienes y servicios por los caminos que nos darán una buena distribución, ya que como los canales comerciales constituyen el medio de venta, la selección de éstos es fundamental en la empresa para poder sobrevivir.

3.4 Evaluación de los canales de distribución

El productor debe evaluar en forma periódica el desempeño de los intermediarios comparándolo con estándares como logros de cuotas de venta, niveles promedio de inventarios, tiempo de entrega al cliente, tratamiento de bienes dañados y perdidos, cooperación en los programas de promoción y capacitación y servicios que los intermediarios ofrecen a los clientes.

3.5 Factores determinantes en la elección de los canales de distribución

El encontrar las salidas adecuadas a los productos que fabrican, representa en la actualidad un verdadero dolor de cabeza para quienes tienen en sus manos la responsabilidad de obtener éxito en el mercado. La selección adecuada de los canales de distribución tiene una serie de cometidos esenciales que podemos resumir de la siguiente manera:

- a. Impulsar y promover las ventas.
- b. Acrecentar los beneficios que obtiene el distribuidor y el consumidor.
- c. Lograr mejores sistemas de distribución y evitar pérdidas por el mal uso de los canales.
- d. Conseguir clientes que con su preferencia mantengan con efectividad la buena distribución de nuestros productos.



3.6 Distribución comercial internacional (La distribución ante el Tratado de Libre Comercio de Norteamérica TLC)

Cada país tiene su propia organización comercial, a medida que progresan hacia un grado más alto de industrialización, tienden a adoptar las estructuras comerciales de sus vecinos más exitosos.

El objetivo fundamental del TLC es liberalizar de manera gradual y coordinada el comercio de bienes y servicios, así como los movimientos de capital, para formar un área de libre comercio entre Canadá, Estados Unidos y México con los siguientes objetivos:

- Eliminar las barreras al comercio.
- Promover las condiciones para una competencia justa.
- Incrementar las oportunidades de inversión.
- Proteger adecuadamente los derechos de propiedad intelectual.
- Establecer procedimientos eficaces para la aplicación del tratado y solucionar controversias.
- Fomentar la cooperación trilateral, regional y multilateral.

Con la firma del tratado se aseguró a los exportadores mexicanos un trato arancelario preferencial prácticamente inmediato para la mayoría de los productos que envían a Canadá y Estados Unidos.

3.7 El objetivo primordial de la distribución

El objetivo de la distribución, es el poder colocar los bienes o servicios del productor en manos del consumidor con eficacia y rapidez, entre ellos encontramos los siguientes:



- a. Aumentar en forma global el volumen de ventas de todos los productos.
- b. Defender y estimular la buena imagen de la marca establecida en el mercado y a través de una entrega rápida y eficiente.
- c. Revisar los problemas de transporte y lograr mejor eficiencia en la entrega de los pedidos.
- d. Disminuir las cancelaciones de pedidos o devoluciones de mercancía por problemas en su entrega.
- e. Cooperar para el conocimiento del mercado por la información recopilada de los clientes o consumidores a través de los canales de distribución.
- f. Crear una distribución lo más extensa posible en las líneas de productos.
- g. Crear conciencia en el distribuidor de lo que produce a la organización así como su importancia dentro de la distribución.
- h. Para el detallista, el tratar de que mantenga en forma efectiva la venta y la exhibición de productos de la línea que maneja puesto que le están dejando un margen de utilidad.

3.7.1 Otros objetivos de la distribución

Conservación.- Dentro de los canales de distribución, el departamento de almacenamiento se encarga de la conservación; de instalar las condiciones necesarias y favorables que el producto requiere, tales como temperatura, humedad, etc.

Empaque o envoltura.- Incluye el diseño y la producción del envase o producto. El empaque puede incluir el envase inmediato del producto, el empaque puede incluir hasta tres niveles de material, primario, secundario y terciario. Las decisiones sobre el empaque se basan principalmente en consideraciones de costo y producción; la función principal del empaque es contener y proteger el producto.



3.8 Tipos de transporte

Los mercadólogos deben interesarse por las decisiones sobre el transporte de la compañía, la elección del tipo de transporte afectará la fijación de precio de los productos, el tiempo de entrega y las condiciones de los bienes en el momento de ser entregados.

- Ferrocarril
- Marítimo
- Camión
- Ductos
- Aéreo
- La transportación intermodal
- Transportadores suplementarios

3.9 Criterios para seleccionar el transporte

Los criterios son tomados en base a costos, el tiempo en tránsito, la rapidez, la confiabilidad, la capacidad, la asequibilidad y la seguridad.

Costo: se evalúan si el medio de transporte en realidad equivale a lo que cuesta; claro esto en comparación con otros medios.

Tiempo en tránsito: es el tiempo total en el cual las mercancías se encuentran en poder del transportista; es decir, el tiempo que tiene la mercancía desde que la recibe hasta que la entrega, además de manipularla y trasladarla desde el punto de partida hasta su lugar de destino.

Confiabilidad: como su nombre lo indica, se refiere a la integridad tanto en la seriedad como en la consistencia del servicio que ofrezca el medio de



transporte. El tiempo y la confiabilidad afectan los costos de existencias del vendedor, además de las posibles ventas que, por no tener disponible la mercancía, no se puedan realizar. Si no se tiene seguridad en el medio de transportación, se deberá contar con niveles altos de existencias para evitar que se agoten.

Capacidad: es el espacio que tiene el medio de transporte para dar un servicio adecuado a cada tipo de mercancía, ya que existen diferentes productos que tendrán características diferentes y, por tanto, diferente tipo de trato. De no tener los requisitos que necesiten los productos, será inapropiado el medio de transporte para cumplir con el objetivo de transportación.

Asequibilidad: es el conocimiento, por parte del transportista, de la ruta o red específica para llevar las mercancías.

Seguridad: el medio de transporte indica cuando al entregar las mercancías, están en las mismas condiciones en las que fueron embarcadas. El transportista es generalmente el responsable de todas las pérdidas o daños de la mercancía; la empresa no cubre los gastos cuando las mercancías se pierden o son entregadas en malas condiciones. El problema de seguridad depende de las compañías transportistas y de las zonas geográficas.

Coordinación de los servicios de transporte: coordina e integra varios medios de transporte. La empresa o los agentes de transportación son los que efectúan estos trabajos.

A continuación se muestran las principales ventajas y desventajas de cada medio de transporte. También se indican las características de los productos que son más idóneos para mover en cada uno de ellos.



3.9.1 Aéreo

Es el medio de transporte de más reciente desarrollo, y por lo tanto el más moderno. Este hecho repercute en una contratación sencilla, con gran presencia de las nuevas tecnologías y con procedimientos informatizados y estandarizados a nivel mundial.

Ventajas:

- Rapidez
- Agilidad en la tramitación administrativa
- Menor riesgo de daños a la mercancía
- Es el medio de transporte con menor índice de siniestralidad

Desventajas:

- Alto costo
- Limitación de peso y volumen de las mercancías

El transporte aéreo, por su alto costo y sus limitaciones de capacidad, es apropiado para:

- Envíos de pequeño tamaño
- Mercancías perecederas
- Mercancías de alto valor
- Envíos urgentes

3.9.2 Marítimo

Idóneo para el transporte de grandes volúmenes de mercaderías a granel, líquidos, sólidos y gases, con un gran aprovechamiento para economías de escala.



Existen distintos tipos de buques, que permiten el transporte de distintos tipos de cargas. Podemos encontrar buques especializados o multipropósito. Dentro de los primeros están los graneleros, para el movimiento de sólidos; y buques tanque, para líquidos de todo tipo; los frigoríficos, para mercaderías que requieren mantenimiento especial de las condiciones térmicas de la carga; los propaneros o metaneros, para transporte de gases propano o metano; los portacontenedores, que se caracterizan por la celularización de sus bodegas para estibar los contenedores y por último los ferries, para el movimiento de automóviles, trenes o camiones.

Ventajas:

- La facilidad para el traslado de piezas de gran volumen o peso.

Desventajas:

- La limitación de las rutas, debido a que el buque sólo puede moverse entre puertos o lugares apropiados de atraque, la demora en el transporte, el requerimiento de equipos de maniobra o manipuleo especiales, etc.

El transporte Marítimo, por sus limitaciones de rutas, es apropiado para:

- Movimiento de gran volumen de sólidos, líquidos y gases
- Movimiento de contenedores
- Movimiento de automóviles, trenes y camiones

3.9.3 Ferroviario

El ferrocarril se adapta fácilmente para el movimiento de grandes volúmenes de mercancías, en grandes distancias, con mejor relación de costo por kilómetro que el camión.



La estructura rígida es sin duda una de las desventajas de este medio, aunque es facilitado por la ley de transporte multimodal, complementándose con el camión. En el transporte de cargas internacionales entre países limítrofes, está muy difundido el envío puerta a puerta por el modo terrestre, con servicios de gran facilidad operativa. En las secciones de este manual, se desarrolla cada uno de los modos y su forma de aprovechamiento.

Ventajas:

- La facilidad para el traslado de grandes volúmenes de mercancías en grandes distancias
- Complemento con otro tipo de transportes
- Competitivo, gracias a su fuerza motriz y bajos costos

Desventajas:

- Su estructura rígida

El transporte ferroviario, por su bajo costo y su estructura rígida, es apropiado para:

- Movimiento de sólidos, líquidos y gases
- Movimiento de contenedores

3.9.4 Terrestre

Si bien se puede utilizar cualquier otro modo para el tramo de mayor significación, prácticamente en todo transporte se utilizará el modo terrestre, al menos como complemento. Existe un aspecto de fundamental diferenciación dentro del mismo: el transporte por carretera y el ferroviario. Al no estar sujeto a itinerarios fijos, el transporte terrestre por carretera se adecua a las necesidades de la carga. Se obtiene un resultado equilibrado entre la rapidez y la economía. Existen gran variedad de camiones que se adaptan a las



necesidades requeridas por la carga, como frigoríficas, graneleros, jaula, tanques, transportes especiales (carretones).

Ventajas:

- .Acceso rápido a cualquier destino
- Adaptación a las necesidades requeridas del cliente

Desventajas:

- Mayor siniestralidad
- Altos costos de seguros

El transporte terrestre, cuenta con una estructura flexible, es apropiado para:

- Contenedores
- Granos, gases, líquidos

3.9.5 Multimodal

Este transporte es la combinación de dos o más medios de transporte, y puede estar presente en los medios de transporte aéreo, marítimo y ferroviarios, debido a que estos cuentan con estructuras rígidas, en donde es necesario el uso del transporte terrestre para tener acceso a estos medios.

Con la descripción de los medios de transporte se pretende ofrecer una idea general de sus principales ventajas y desventajas así como las características de los productos más recomendables para transportar en cada uno de estos. La finalidad es tener una idea general de cómo, cuándo y en qué situación puedo utilizar el medio de transporte o los medios de transporte idóneos para cada producto.



3.10 Propuesta para el canal de distribución y comunicación

En base al análisis anterior donde se analizan a detalle los diferentes canales de comunicación y distribución existentes, además de mostrar los criterios para seleccionar y evaluar el óptimo canal, se concluye lo siguiente.

Dadas las características de los productos que tenemos en nuestra propuesta de valor para este modelo de negocios, donde primeramente se inicia vendiendo servicios de consultoría, después esos servicios se materializan a través de un consultor (contrato de prestación de servicios) en productos tangibles que nuestros clientes tienen la necesidad de llevarlos a otros mercados. Para poder trasladar dichos productos a otros mercados, el consultor recurre sus socios estratégicos a través de *outsourcing* (agentes aduanales y proveedores logísticos etc.), quienes son los que se encargan de realizar el proceso de importación y/o exportación así como de mover físicamente la mercancía a través de los medios de transporte previamente aprobados por el cliente para finalmente entregarlo al consumidor final o cliente de acuerdo a las condiciones del contrato previamente firmado.

Canal de distribución y comunicación a seguir

Productor → Minorista → Consumidor

Productor = Comercializadora la cual ofrece servicios de consultoría a las Pymes.

Minorista = Es el consultor quien representa al productor ofreciendo la propuesta de valor de la comercializadora.

Consumidor final = Es el cliente quien ha contratado los servicios del productor.



Es importante recalcar que algunas ocasiones el productor y el minorista puede llegar a ser la misma persona, pero se ha decidido esbozar un canal de comercialización más robusto ya que en un futuro cercano se tiene la idea de que se puedan crear alianzas estratégicas con otros consultores, los cuales se integren a nuestro modelo de negocio.

Debemos recalcar que el proceso de distribución está directamente relacionado a nuestro cliente, ya que este, es quien finalmente indica el medio de transporte en base a sus necesidades y sus recursos disponibles con que cuente. Nuestra responsabilidad será asesorarle para que contrate aquel medio de transporte que mejor se adapte a sus necesidades (tiempo y costo).

3.11 Canal de comunicación

Canal de comunicación a seguir dadas las características de este modelo de negocio, donde se tiene contemplado desarrollar el canal de comunicación de la siguiente forma.

- La apertura de una oficina en la Zona Metropolitana de Guadalajara, en donde se recibirá al cliente y se le brindará información personal y detallada de nuestros servicios (en un futuro cercano).
- Visitas domiciliarias programadas con nuestros clientes, en donde se pretende identificar nuevas oportunidades de negocio.
- Recomendaciones por parte de nuestros clientes.
- Sitio web en donde se muestre misión, visión, valores así como información de cada uno de nuestros productos y servicios. El mismo contará con un chat en tiempo real con la finalidad de crear canales de comunicación directos que ayudan a despejar cualquier duda de nuestros clientes. Es importante recalcar, que el sitio web pretende mostrar el rastreo de tiempos y movimientos en tiempo real de cada uno de los embarques en tránsito, con la finalidad de brindar a nuestros



clientes el detalle con que cuenta su mercancía y que esto se perciba como un servicio de valor.

- Estar presentes en los eventos organizados por la Cámara de Comercio, Secretaría de Economía o cualquier otra institución gubernamental que promueva la difusión de nuestros servicios.

3.12 Claves para el éxito del modelo de negocio

Las claves para el éxito de este modelo de negocio, es el saber ofertar sus servicios de una forma atractiva, precisa y enfocada hacia el nicho de mercado al que se dirigirá, garantizando a los clientes que vaya atendiendo la ejecución correcta de sus proyectos y el cumplimiento de sus objetivos de expansión comercial en el exterior. Si se consiguen estos dos elementos clave, se podrá posicionar y convertirse en empresa rentable y sostenible.

Los asuntos críticos durante la fase emergente de arranque podrían ser:

- Darse a conocer por el momento en dos nichos, donde ambos constituyen su mercado meta.
- Comenzar a establecerse como una consultoría de calidad y con compromisos medibles, para dicho mercado meta, buscando siempre la recomendación de los clientes.
- Administrar en forma muy eficiente su tiempo, no tomando más de tres proyectos específicos que podría llegar a buen término a la vez, en una primera etapa. De esta forma controlará y garantizará constantemente la satisfacción de sus clientes sin comprometer niveles de servicio y satisfacción.

Capítulo IV

Relación con los clientes

“Las relaciones con los clientes forman parte integral de nuestro trabajo; no son una extensión de éste” **William B. Martin**

A finales de la década de los 1990, los observadores profesionales de los negocios empezaron a reaprender algo importante, descubrieron que las organizaciones que se dedicaban a trabajar intensamente para brindar a sus clientes un servicio superior obtenían mejores resultados financieros. Estas organizaciones crecían más rápidamente y producían mayores ganancias que las organizaciones que continuaban trabajando por darles a sus clientes lo menos posible. En pocas palabras, las empresas que resaltaban el servicio total al cliente estaban empezando a ganar más dinero y a retener a sus clientes por más tiempo que las empresas que no lo hacían.³⁷

Los investigadores también empezaron a observar que las organizaciones de servicio muy exitosas tenían costos más bajos, una menor cantidad de clientes disgustados y quejumbrosos, y más negocio repetido. El buen servicio tenía recompensas internas: la pérdida de empleados y el ausentismo eran más bajos y la moral y la satisfacción con el trabajo eran superiores en estas mismas organizaciones. Las empresas que pedían a sus empleados que se preocuparan por la felicidad de sus clientes tenían empleados más felices.

A medida que el mundo se encoge, hemos aprendido que “el buen servicio requiere una nueva sensibilidad a las diferencias culturales y expectativas variadas de servicio que tienen los clientes alrededor del mundo”.

³⁷ Performance Research Associates (Cuarta Edición 2009) “¡WOW! Deje al cliente boquiabierto con un servicio fuera de serie” Grupo Nelson página 8.



Hemos aprendido que cada generación tiene preferencias distintas en cuanto al servicio, es necesario tomar esto en cuenta al planificar o entregar servicio.

El primer principio fundamental es comprender lo que es el buen servicio, desde el punto de vista de sus clientes. Lo que hace, cómo lo hace, saber lo bien que debe hacerse y volverlo a hacer una y otra vez.

Entregar un servicio “fuera de serie”³⁸ significa crear una excelencia positiva y memorable en cada cliente. Significa cumplir expectativas y satisfacer necesidades, y hacerlo de modo tal que otros perciban que es fácil hacer negocio con usted. Significa buscar oportunidades para sorprender y deleitar a sus clientes en formas únicas e inesperadas. Cuando se entrega un servicio fuera de serie todos ganan: sus clientes, su empresa, y usted.

Los clientes son exigentes y tienen todo el derecho de serlo. Si la organización no ofrece lo que desean o necesitan, si no interactúa con ellos de modo que llene o exceda sus expectativas, y no lo hace con rapidez, sencillamente seguirán su camino, y llevarán su negocio a la competencia. También se dice que los clientes no siempre tiene la razón, pero siempre serán nuestros clientes, así que debemos tener cuidado al momento de tratarlos.

Los investigadores constantemente encuentran, que cuesta cinco veces más atraer a un cliente nuevo que mantener a uno que ya se tiene. Pero muchas empresas piensan solamente en hacer la venta, en lugar de desarrollar relaciones a largo plazo con los clientes.

Por experiencia, las empresas saben bastante acerca de lo que sus clientes desean; las acciones que llenan sus expectativas, las que las exceden y las que los decepcionan. Esa es su ventaja especial, el fundamento sobre el cual puede edificar su propia manera única de brindar un servicio fuera de serie.

³⁸ Performance Research Associates (Cuarta Edición 2009) “¡WOW! Deje al cliente boquiabierto con un servicio fuera de serie” Grupo Nelson página 8.



Es importante conocer que los clientes evalúan la calidad del servicio basándose en cinco factores con sus siglas FATES:

Fiabilidad. La capacidad de entregar lo prometido, de modo confiable y preciso.

Aplomo. El conocimiento y cortesía que muestra a los clientes, la capacidad de transmitir confianza y competencia.

Tangibles. Las instalaciones físicas y equipos, su apariencia personal y la de los demás.

Empatía. El grado de interés y atención individual que nuestra a los clientes.

Sensibilidad. La disposición de ayudar a los clientes oportunamente.

4.1 Relación con el cliente

Figura 4.1 Relación con el cliente

Business Model Design - Diseño de Modelos de Negocio





De acuerdo a nuestro modelo de Osterwalder, la relación con el cliente se basa en analizar el tipo de relaciones que se establecerán con tu cliente al momento que adquieran tu producto o servicio, aquí deberás analizar cuál es la forma más agresiva y creativa para poder establecer relaciones a largo plazo con tus clientes.

4.2 Tipo de relaciones que esperan recibir tus clientes

A continuación se detallan las características del tipo de la relación, que aplicaremos con nuestros clientes y que es parte de nuestra propuesta de valor.

- La honestidad es un tipo de relación que se espera mantener con los clientes. Ningún trabajo es lo bastante importante como para mentir por él, ningún salario es suficientemente alto para compensar un mal sentimiento producido por el trato que le da a otro ser humano. Tal vez la mejor razón por la cual hay que ser honestos con los clientes es que le permite ser honesto con usted mismo.
- La confianza se espera sea la norma estándar del servicio al cliente. Es el pegamento que hace que los clientes regresen. La fe que tengan los clientes en su palabra y en sus promesas es lo que le salva en aquellas épocas difíciles en las cuales todo parece estar saliendo mal. La confianza de los clientes crece lentamente, se desarrolla con el paso del tiempo y resulta de una sucesión de experiencias positivas.
- Hacer lo correcto, sin importar nada más.
- Escuchar es permitir a los clientes que sepan que estamos escuchándoles, anotando información e ideas importantes.
- Entregar la mayor cantidad de valor.
- Además de lo anterior es necesario el entregar servicios de calidad.
- Ofrecer el valor más alto de beneficios entregado al cliente, para que los clientes sigan comprando.



4.3 Costo que te traerá el tipo de relaciones que tendrás con tus clientes

Dadas las características de este modelo de negocios, inicialmente no se tiene considerado erogar la menor cantidad de recursos económicos para la implementación, pues por el momento no se tiene considerada la contratación de personal y por otro lado existe una gran cantidad de información a la cual se puede acceder de forma gratuita y crear estrategias para aplicarlas, lo cual ayude a mejorar las relaciones con los clientes. Además, se establece como proceso que cualquier consultor que ingrese a esta organización en un futuro, debe de conocer, entender y aplicar todos los puntos citados en este capítulo antes de iniciar el desarrollo de consultoría en comercio exterior, con la finalidad de cuidar los detalles que puedan llegar a dañar la relación con los clientes.

Se debe trabajar para crear clientes fieles, conociendo sus necesidades más a profundidad, entregando la mayor cantidad de valor en nuestros productos, así como tener claro quiénes son nuestros, entender sus gustos, sus preferencias y así poder ofrecerles productos a su medida cuando lo requieran y como lo quieran los clientes, para esto nos apoyaremos de prácticas, sugerencias y tecnología de información que utilizan las empresas más destacadas como son Walt-Disney y McDonald, las cuales son pioneras en la construcción de relaciones con los clientes.

La adecuada implementación de filosofía *CRM (Customer relation management)*³⁹ en las pequeñas y medianas empresas permite el incremento de los ingresos y una mayor satisfacción en el servicio al cliente.

- Cumplir las expectativas del cliente con respecto al servicio.
- Brindar capacitación y entrenamiento al personal.
- Realizar visitas.

³⁹ www.computerWeekly.com "Guide to buying CRM Software" How to choose the right CRM Software for your business.



- Buscar la creación y mantenimiento de buenas relaciones con el cliente.
- Establecer un sistema de quejas y sugerencias.
- Realizar encuestas semestrales de satisfacción al cliente y crear propuestas para retener a clientes poco satisfechos.
- Realizar semestralmente un estudio de los clientes perdidos.
- Analizar la rentabilidad de nuestros clientes.

En el mercado existen diferentes tipos de CRM “*Customer relationship managment*”, que podemos utilizar, su uso depende de las necesidades de cada industria o empresa en particular.

La guía *Computer Weekly.com*, nos muestra las siguientes opciones:

- De operación.- proveen soporte en ventas, como nombre del comprador, volumen, frecuencia, calidad en el servicio, etc.
- Automatización de las ventas.- provee información del proceso de ventas y te sugiere automáticamente a posibles compradores, también te ayuda a programar visitas y llamadas con tus clientes.
- Analíticos.- provee información sobre el comportamiento del clientes lo cual te ayudan a tomar decisiones claves sobre nuevos productos y/o promociones.
- Manejo de promociones.- es una combinación del analítico y del operacional, ya que te ayuda a rastrear, analizar los resultados de las promociones, mediante el comportamiento de cada cliente en específico, también te sugiere clientes para nuevas promociones.
- Inteligencia de ventas.- es una extensión del analítico, el cual te ayuda a identificar tendencias y márgenes de ventas.



La implementación de este tipo de Filosofía, depende del paquete que se adquiera y de las medidas de seguridad que se pretendan implantar en cada empresa, así como también incluye el involucramiento de tus empleados para que entiendan como trabaja el software, como se usa y como mantener actualizanda la información en la base de datos, para que esta ayude a tomar decisiones en diferentes áreas de la organización.

Algunos beneficios de este tipo de software son los siguientes:

- Colecta información y datos de tus clientes.
- Almacenamiento de la información.
- Acceso inmediato a las bases de información, para una mejor toma de decisiones.
- Analizar el comportamiento y las necesidades de tus clientes.
- Realizar una labor de mercadotecnia más efectiva.
- Aumenta la satisfacción de los clientes.

Hoy en día existen muchas opciones a la hora de elegir un software "CRM". Las hay de 2 tipos diferentes según su plataforma: tradicionales (programas que corren bajo un sistema operativo), y los "online", es decir que están basados en tecnología web, y pueden administrarse en línea. Las ventajas y desventajas de los mismos se pueden dividir en 2 grandes sectores que son la seguridad, y la versatilidad. Un programa tradicional es mucho más seguro que uno online, pero uno online es mucho más versátil.

Algunos de los software utilizados son:

www.oracle.com/CRM

www.salesforce.com/crm

www.ines-crm.com/

<http://www.freecrm.com/>



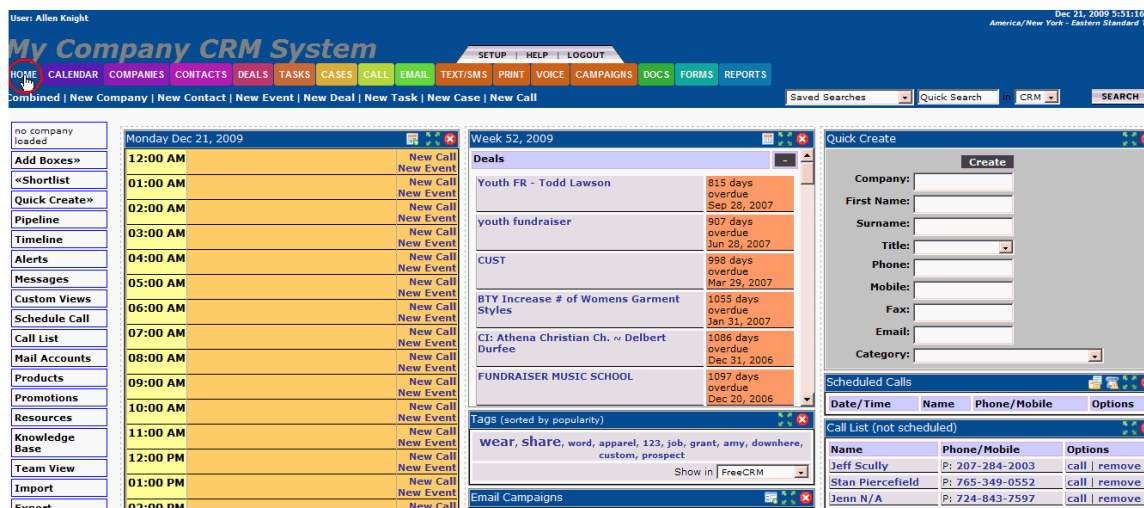
Dadas las ventajas que representa el uso de un “CRM”, este modelo de negocios contempla utilizar el software www.freecrm.com/⁴⁰, donde a continuación se menciona los motivos por los cuales se selecciona.

- Se adapta a las necesidades de la empresa comercializadora así como de la consultoría.
- Es Gratuito.
- Cuenta con soporte en línea 24 horas.
- Las actualizaciones se realizan sin costo alguno.

A continuación se muestran imágenes de la página principal de CRM, donde podemos encontrar la siguiente información.

- Actividades de las empresas por periodo de tiempo.
- Calendario de actividades programadas (diaria, semanal o mensual).
- Listado de actividades a realizar.

Figura 4.2



También te permite programar llamadas automáticamente y agregar texto para saber el motivo de la llamada (ventas, nuevo cliente, realizar un servicio) para cada uno de tus cliente.

⁴⁰ <http://www.freecrm.com/overview/overview.html>



Figura 4.3

Respecto al envío de correos, te permite programar campañas clasificando a tus clientes (frecuentes no frecuentes), con la finalidad de realizar promociones o descuentos dependiendo de su comportamiento registrado.

Figura 4.4

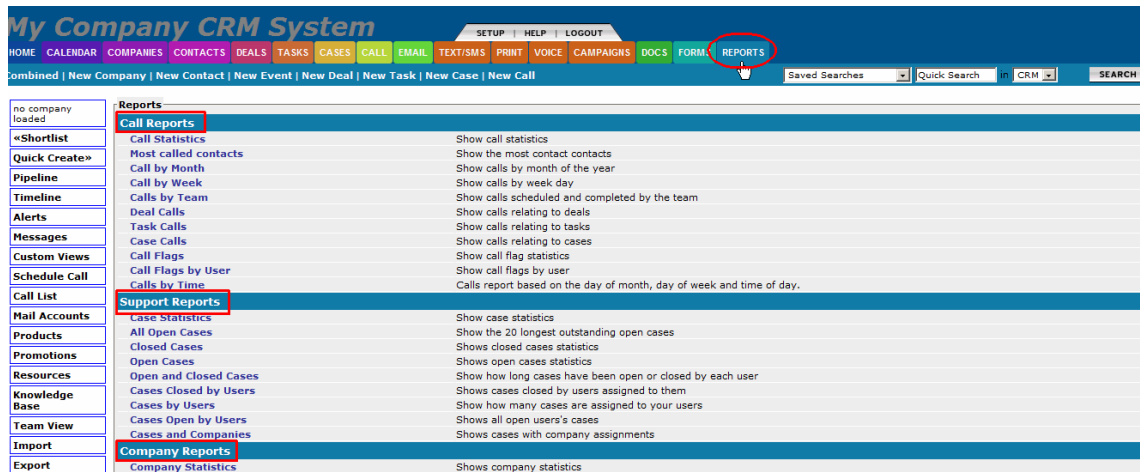
Name	Mode	Template	Files	Subscribers	Mailouts	Next Schedule	POP Account	Options
LE Administrative and Operations Update	Subscription	Administrative Update	0	8	0		Living Epistles-Allen Knight	Mailout Export Archive Queue Edit Delete
New Resource Items in CRM	Subscription	Resource Update	0	18	0		Living Epistles-Allen Knight	Mailout Export Archive Queue Edit Delete
Fund raising event	Subscription	Empty template	0	1	0		N/A	Export Archive Queue Edit Delete
Living Epistles Best Seller List Update	Criteria	Empty template	0	Variable	0		Living Epistles-Allen Knight	Mailout Export Archive Queue Edit Criteria Delete
New Living Epistles Sales Representative	Subscription	Empty template	0	1	0		Living Epistles - Cathy Bartholomay	Mailout Export Archive Queue Edit Delete
New Resource-Share Wear Results	Criteria	Resource Update	0	Variable	0		Living Epistles-Allen Knight	Mailout Export Archive Queue Edit Criteria Delete

CRM System, cuenta con alrededor de 35 reportes los cuales te permiten entre otras cosas, conocer el volumen de ventas realizado en un periodo de tiempo, de tal forma que se pueda identificar el porcentaje de la venta total que representa cada uno de tus clientes, te permite conocer la cantidad de llamadas



realizadas así como conocer el impacto que tuvieron dichas llamadas y finalmente sucede lo mismo con el envío de promociones y descuentos a través del correos.

Figura 4.5



Implementando en todo momento la administración de calidad total, estrategia para toda la organización en la mejora continua de la calidad para todos sus procesos, productos y servicios. Ya que según el director de GE, John F. Welch Jr. “la calidad es nuestra mejor garantía de lealtad de los clientes, nuestra defensa más fuerte contra la competencia extranjera, y el único camino para mantener nuestro crecimiento y nuestras ganancias.”

4.4 ¿Cómo integrarás las relaciones con tus clientes para que funcionen de forma armoniosa con el modelo de negocio?

A continuación se enlistan algunas sugerencias útiles que nos hablan de cómo mantener y mejorar la relación con los clientes para que funcionen de forma armoniosa.

Primeramente debemos entender que **“Las relaciones con los clientes forman parte integral de nuestro trabajo; no son una extensión de éste”**
William B. Martin



- Hable de “yo”, en lugar de nosotros o ellos. Para el cliente, la empresa empieza y termina con usted. Hablar de yo significa que usted comprende y acepta ese hecho.
- Escoger las palabras cuidadosamente cuando se hable con el cliente.
- Evite decir “la norma es”..., o “la empresa no permiten que” pues dice a los clientes que usted sólo es un empleado común. Separarse verbalmente de la empresa en la mente del cliente bien puede sacarle de una situación difícil con un cliente enfadado, por ejemplo no confía en que podré ayudarle.
- Los clientes perciben el servicio en sus propios términos únicos, idiosincrásicos, emotivos, irracionales, concluyentes y totalmente humanos.
- No tomes una responsabilidad que no puedas cumplir, pero ten cuidado de cumplir lo que prometes.
- Una rosa a tiempo vale mucho más que un regalo de mil dólares que llega tarde.
- El servicio constante de alta calidad se resume en dos cosas igualmente importantes: ser atento y ser competente.
- Los consumidores son estadísticas. Los clientes son personas.
- Utilizar el juramento de los empleados de la tiendas Wal-Mart “Prometo y declaro solemnemente que a todo cliente que se me acerque a menos de tres metros de distancia le sonreiré, le miraré a los ojos y le saludaré”.
- Evitar enviar mensajes no verbales diferentes al de nuestras palabras, nuestros clientes pueden sentirse confundidos, desorientados o escépticos respecto a los motivos, acciones e interés en servir sus necesidades.
- Realizar eventos, cursos y/o actividades mensuales para tratar de integrar clientes, un ejemplo de esto puede ser elaborar un *newsletter*



donde se esté informando de las noticias más relevantes en materia de comercio internacional.

- Una vez que la empresa logre satisfacer mejor las necesidades de los clientes será capaz de retener y conseguir nuevos clientes. Según Kotler, **“un cliente es la persona más importante en esta oficina en persona o por correo”**.⁴¹
- Un cliente no depende de nosotros... nosotros dependemos de él.
- Un cliente no es una interrupción de nuestro trabajo... es el propósito de nuestro trabajo. No le estamos haciendo un favor al atenderlo... él nos está haciendo un favor al darnos la oportunidad de servirlo.
- Por lo tanto concluimos que la relación con el cliente es vital para el buen funcionamiento de este modelo de negocios y es clave para la buena impresión que podemos dejar en el cliente.

41 Philip Kotler, (Decima Edición) "Dirección de Marketing" página 36.

Modelo de Ingresos (Cuánto)



“Concretar una venta es importante, pero lograr la fidelidad de los clientes es vital”

Stan Rapp

En esta sección se evalúa el modelo de negocios y la propuesta de innovación en torno a lo que la gente está dispuesta a pagar por ella. La cuestión es resolver las tres principales interrogantes sobre cómo se obtendría ingreso de esta idea, estas interrogantes se describen de la siguiente manera:⁴²

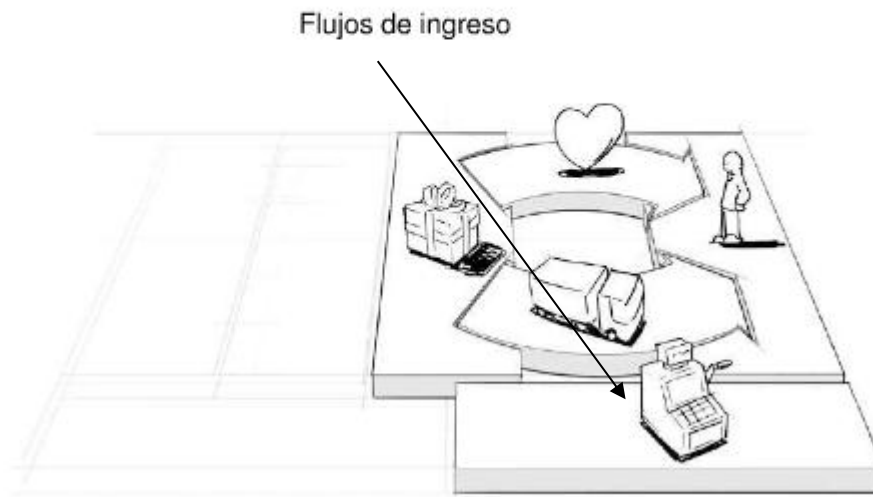
- La cantidad de dinero que la gente pagaría por tu producto o que actualmente paga por un producto similar, sustituto o que paga con un competidor.
- La forma en que actualmente los clientes pagan por un producto similar al nuestro, así mismo no debes de olvidar analizar el supuesto en que si ellos preferirían pagar de una forma diferente a como lo hacen actualmente.
- Finalmente analizar la forma que tus fuentes de ingreso y formas de pago contribuirán a obtener los márgenes que pretendes obtener para que tu negocio tenga el éxito deseado.

⁴² http://businessmodelgeneration.com/downloads/businessmodelgeneration_preview.pdf



Figura 5.1 **Diseño del modelo de negocios**

Business Model Design - Diseño de Modelos de Negocio



De acuerdo con el método de Osterwalder hay una serie de preguntas que nos ayudan a construir la estructura de ingresos.

5.1 Estructura de Ingresos

1. ¿Cuáles son nuestras fuentes de ingreso? Nuestra principal fuente de ingreso es la venta de servicios, en el capítulo II se detallan los productos que estarán al alcance de nuestros clientes, (*Propuesta de valor*). Tenemos estimado y en función de la variabilidad del mercado, un precio de venta por hora de \$550 M.N., el cual detallaremos más adelante en este capítulo. Nuestros productos son muy variados y van desde las asesorías en comercio exterior, capacitaciones, trámites legales ante dependencias gubernamentales, hasta proyectos especiales, servicios bilingües, etc. los cuales tienen precios específicos.



2. ¿Cuáles son las fuentes de ingreso que provienen de cada segmento de clientes y propuesta de valor? En la gráfica 6.1 se muestra el desglose de la facturación total.
3. ¿Cuál es la contribución de cada fuente de ingreso en el total de facturación de la empresa? En la gráfica 5.1 se muestra el desglose de la facturación total.
4. ¿Cuál es la disponibilidad a pagar de nuestros diferentes segmentos de clientes? Se realizó un sondeo de mercado en empresas similares (hacer referencia a encuesta) lo que arroja que las Pymes tienen disponibilidad para adquirir nuestros servicios, ya que estos tienen una relación directa con el aumento de sus ventas y de la reducción de costos.
5. ¿Cuál es la forma en que nuestros clientes prefieren pagar? De acuerdo a datos estadísticos encontrados en la Cámara Nacional de Empresas de Consultoría, las formas tradicionales son el pago en efectivo y/o cheque para el 100% de la primer visita (entiéndase servicios de asesoría en comercio exterior), una vez establecidas las bases para trabajar sobre algún proyecto en específico los pagos se realizan con cheque y/o transferencias electrónicas según acuerdo o negociaciones a las que se lleguen.
6. ¿Nuestras fuentes de ingreso son sostenibles? Consideramos que por la magnitud de nuestro mercado meta en la Zona Metropolitana de Guadalajara, nuestros ingresos serán sostenibles con una tendencia positiva, con el entendido de que se entregarán (productos, ideas, bienes y servicios) a nuestros clientes. En la actualidad se cuenta con una gama de 14 diferentes tipos de servicios que podemos ofrecer.
7. ¿Somos demasiado dependientes de alguna fuente de ingreso? De acuerdo con nuestro modelo de negocio, el 45% corresponde a los servicios de



consultoría y el 55% restante a servicios de capacitación, proyectos específicos, trámites aduanales etc.

8. ¿Cuáles son las estrategias de precio que estamos aplicando? Contamos con paquetes Ad Hoc, para atacar las necesidades específicas de las empresas, de manera que impulsemos su apertura de nuevos mercados internacionales.
9. ¿Podríamos incluir nuevas fuentes de ingreso en nuestro modelo? Si, se tiene considerado incluir nuevas fuentes de ingreso, pero esto se decidirá una vez que arranque el proyecto con la finalidad de estar continuamente buscando océanos azules, creando relaciones privilegiadas y atractivas para mantener a nuestros clientes y evitar que difícilmente nos alcancen nuestros competidores.
10. ¿Podríamos provocar más ventas cruzadas? ¿ofrecer a nuestros clientes otros productos, nuestros o de aliados? Una vez que se entre en operación se estudiará la viabilidad para realizar ventas cruzadas de productos con nuestros clientes, con la finalidad de ir aumentando nuestra participación, penetración y cobertura de mercado.

5.2 Ingresos por concepto de honorarios

Uno de los principales retos al iniciar operaciones de la empresa comercializadora es saber cuánto deberás cobrar a tus clientes para poder asegurar tu liquidez y contar con suficientes recursos financieros que te permitan cubrir por lo menos tus costos de operación. Los Ingresos por honorarios se pueden dividir en dos: cobrar por hora o cobrar por proyecto.



5.2.1 Cobrar por hora

Para la determinación del cálculo por hora, una forma sencilla en un inicio para determinar la tarifa, será estimando el salario que esperarías recibir si el prospecto te contratara como empleado para realizar el proyecto, más beneficios marginales que regularmente ofrecen las empresas a sus empleados, más impuestos, costo de oportunidad (seguros, instalaciones, ayuda en alimentos, etc.)

Así tendríamos que, tomando el sueldo propuesto y dividirlo entre el número de horas mensuales que estimamos, dedicar al proyecto en jornadas diarias de 8 horas, nos permitirá llegar a una relación como:

Sueldo mensual \$30,000 + beneficios marginales 12,000 + prestaciones y ayudas 12,000 = 54,000 / total de horas por mes 160 = \$337.5 pesos por hora + IVA dando un total de 391.50 pesos por hora.

Una vez realizado el cálculo, hay que compararlo con las tarifas que se están cobrando en el mercado abierto. Recordemos que solo podremos cobrar “lo que el mercado está dispuesto a pagar” y que en caso de que cometamos un error en el cálculo, siempre será preferible que se haga cobrando un poco de más.

Mercadológicamente el precio tiene mucha influencia en la cultura mexicana, pues recordemos que para el 85% de la población, un precio elevado tiene una relación directa con la calidad de los servicios (mayor precio, mayor calidad).

De acuerdo con algunas empresas inscritas en la Cámara Nacional de Empresas de Consultoría, los costos en Guadalajara oscilan entre los \$40 y \$75 dólares + IVA por hora, con un tipo de cambio de 13 pesos por dólar, representa \$520 y \$975 + IVA respectivamente, dependiendo de la empresa consultora y del área que se esté asesorando, por lo que en base a nuestro



análisis anterior, concluyo que nuestro costo por hora de consultoría será de \$550 pesos neto.

Así mismo a manera de política de promoción, se tiene contemplado el realizar un descuento adicional del 10% a las empresas que se encuentran en estado de incubación, y a todas aquellas después de las primeras 10 horas de consultoría, o la contratación de algún proyecto especial, con la idea de estimular nuestros servicios.

Al dialogar con algunos consultores expertos en el mercado que ya cuentan con más de cinco años de experiencia, comentan que es preferible cobrar por días completos de trabajo o al menos tratar de cerrar medios días, por lo que esta estrategia incorpora un descuento de hasta un 20% en día completo.

Después de los primeros seis meses de haber arrancado el proyecto se hará la revisión de las tarifas, con la finalidad de ir marcando ventajas comparativas y competitivas entre nuestros clientes.

En una segunda etapa, se tiene pensado, diversificar nuestros productos a través de diferentes paquetes que incluyan una cantidad de horas específicas de consultoría en comercio exterior, por medio de la realización de convenios con empresas.

También trabajaremos en lograr el reconocimiento de la Secretaría de Economía como empresa consultora certificada, de tal forma que nuestro mercado meta pueda tener acceso a todos los apoyos que ofrece dicha Secretaría en materia de consultoría. Ahí es donde se pueden obtener subsidios hasta de un 60%. Además, se puede ser nombrado consultor del año con un bono específico por parte de la Secretaría de Economía si alguna de las



empresas inscritas en el apoyo logra generar un crecimiento sustancial en sus operaciones o convertirse en empresa **“gacela”**.

5.2.2 Cobrar por proyecto

Para el cobro por proyecto primeramente se definirán los alcances del mismo y una vez que se han identificado, se procederá a realizar el cálculo tomando como base la cantidad horas hombre en las que se espera realizar dicha tarea. Se puede programar pagos parciales en función de las metas intermedias que se vayan alcanzando.

5.2.3 Ingresos por porcentaje de ahorros o ventas directas adicionales que va a lograr

Ingresos por porcentaje de ahorro o ventas adicionales, forma óptima de cobrar y relativamente fáciles de cuantificar, ya que el cliente percibe que en realidad no le está costando el proyecto, aquí normalmente se maneja un porcentaje de entre un 8 y 12 % del volumen total por la compra o venta de producto. Estos acuerdos se pueden elaborar desde el inicio del proyecto y ligarlos a los cumplimientos parciales de los mismos.



5.3 Proyección esperada de Ingresos

La gráfica siguiente muestra como referencia la proyección de los ingresos esperados mensuales.

Portafolio de Productos y Servicios					
		Costo Mínimo	Unidad	Proyección mensual	Proyección total
1	Asesoría y Consultoría	550	por hora	20	11,000
2	Comercializadora	Cuota variable no cuantificable, depende del producto y cantidad	variable	N/A	
3	Gestoría de trámites ante dependencias gubernamentales	2,000	variable	1	2,000
4	Auditorías aduanales	Cuota variable no cuantificable, depende del producto y cantidad	variable	N/A	
5	Defensa legal - aduanal	550	por hora	4	2,200
6	Servicios bilingües	550	por hora	4	2,200
7	Aduanas	Cuota Variable no cuantificable, depende del producto y cantidad	variable	N/A	
8	Logística global	Cuota variable no cuantificable, depende del origen-destino y peso	variable	N/A	
9	Proyectos especiales	15,000	mínimo	0.5	7,500
10	Diseñar e impartir cursos de capacitación para las empresas que los solicitan	8,000	mínimo	1	8,000
11	Coordinación y representación en eventos internacionales	2,500	por día	2	5,000



12	Elaboración de proyectos de importación y exportación	15,000	mínimo	0.5	7,500
13	Llevar sus productos y modelo de negocio a otras regiones y países.	Cuota variable no cuantificable, depende del origen-destino y peso	variable	N/A	
14	Estudios para definir la mejor forma de entrar a otros mercados tomando encuenta sus necesidades, capacidades, infraestructura, flujos y planes de expansión	Cuota variable no cuantificable, depende del origen-destino y peso	variable	N/A	
				Proyección total de ingresos mensuales	45,400

Nota: Es importante recalcar, que el precio para los proyectos especiales, de importación así como los cursos, se basarán mediante una estimación del tiempo total que se dedicará a cada uno, la gráfica arriba descrita es únicamente para fines de referencia de este modelo de negocios.

5.4 Observaciones de la lista de precios

En esta sección se evalúa el modelo de negocios y la propuesta de innovación en torno a lo que la gente está dispuesta a pagar por ella. La cuestión es resolver las tres principales interrogantes sobre cómo se obtendría ingreso de nuestra idea, estas interrogantes se describen de la siguiente manera:



- La cantidad de dinero que la gente pagaría por tu producto o que actualmente paga por un producto similar, sustituto o que paga con un competidor.
- La forma en que actualmente los clientes pagan por un producto similar al tuyo, así mismo no debes de olvidar analizar el supuesto en que si ellos referirían pagar de una forma diferente a como lo hacen actualmente.
- Finalmente analizar la forma que tus fuentes de ingreso y formas de pago contribuirán a obtener los márgenes que pretendes obtener para que tu negocio tenga el éxito deseado.

Este estudio de precios se ha presentado en una fase preliminar basado en nuestras observaciones, por lo que se pretende ajustar en base a la oferta y demanda de las empresas competidoras.

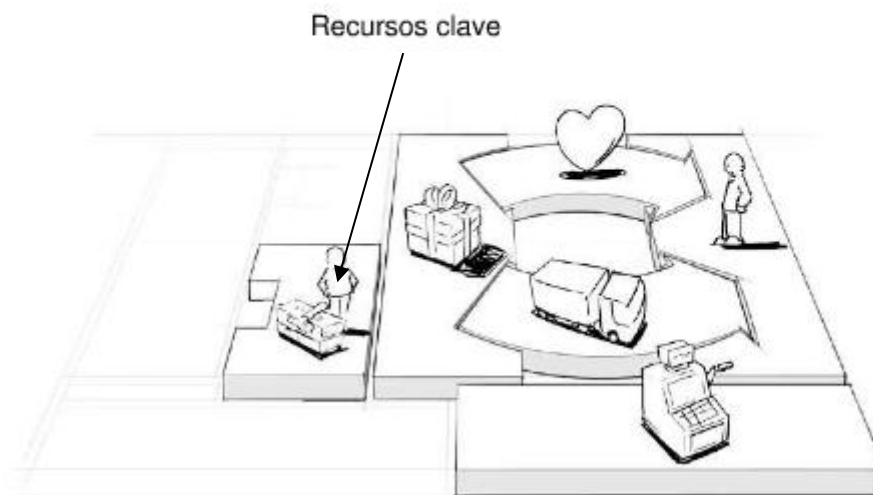
“En el futuro las empresas no sólo competirán por los clientes, sino también por el personal”
Claus Moller

6.1 Recursos claves

Los recursos clave son aquellos que “permiten a una empresa el cumplimiento de su oferta de valor”. De acuerdo con Alexander Osterwalder, **“esta actividad es la más importante para que el modelo funcione”**.

Figura 6.1 Recursos clave

Business Model Design - Diseño de Modelos de Negocio



Estos recursos se relacionan directamente con las actividades claves, que es el bloque anexo según nuestro modelo, pues son los primeros que se transforman, a través de las actividades, en la propuesta de valor de la empresa.



6.1.1 Recursos físicos

Los recursos físicos y/o materiales, son todos los bienes tangibles, que son susceptibles de ser utilizados para el logro de los objetivos de la misma, incluyen edificios, vehículos, materiales, aparatos, redes de distribución, entre otros. La administración de la empresa, debe de velar por la calidad y cantidad de estos.⁴³

En base a esta descripción a continuación listamos aquellos recursos claves para el desarrollo del modelo de negocios.

- Se tiene contemplado la creación de una empresa Sociedad de Responsabilidad Limitada (a mediano plazo), esperando que nuestros clientes nos vayan marcando la pauta para creación de la misma.
- Para el primer año de operación, se pretende minimizar gastos y no se tiene contemplado la apertura de una oficina abierta al público, ya que la comercializadora operará 100% de forma virtual y móvil, pues no se requiere de ningún espacio fijo específico para desarrollar las funciones, incluso estas se podrán realizar en el domicilio particular.
- En el caso de que se requiera un espacio físico para atender a clientes, se recurre a la renta de una oficina física por días u horas específicas.
- Respecto al régimen fiscal bajo el cual se pretende trabajar, es a través de honorarios y servicios profesionales, ya que esta es una forma rápida, sencilla y económica de entrar al mercado de forma inmediata.

⁴³ <http://www.econlink.com.ar/recursos/fisicos>



- Para la cuestión de movilidad, internet, equipo de cómputo y telefonía se realizarán de forma similar, utilizando nuestros medios personales.

Esta noción de recursos físicos se profundizará al momento de desarrollar el plan de negocios, ya que necesitamos un cálculo más preciso para estimar el monto de inversión inicial para el arranque del modelo de negocio.

6.1.2 Recursos Intelectuales

Los adelantos tecnológicos alcanzados han traído como resultado el predominio de un inestimable bien intangible: el conocimiento. Este es utilizado por las empresas para desarrollar productos y servicios con valor agregado dando respuesta a la necesidad de aprovechar los recursos informacionales, tecnológicos y económicos de que disponen. Esto nos lleva a decir que **el valor de un negocio está cada vez más dirigido hacia los activos intangibles**. Para las empresas que se dedican a brindar servicios intelectuales, también conocido como (*Know how*), es de vital importancia reconocer que operan en sociedades del conocimiento, tienen una necesidad creciente de contactos con el entorno para adquirir y compartir el conocimiento esencial para el desarrollo de su negocio.⁴⁴

Este siglo se ha caracterizado por un fuerte crecimiento del volumen de las inversiones no tangibles realizadas por empresas. Actualmente es prioridad de gerentes, inversores, analistas financieros, analistas de riesgos, economistas, contadores y políticos la naturaleza económica de los intangibles; pues se ha comprobado que el conocimiento constituye un arma valiosa que condiciona el exitoso desarrollo de las entidades; en tanto las colocan en francas ventajas competitivas. En ese sentido Goldfinger (1997) apuntó: **“La transición hacia una economía basada en el conocimiento está cambiando el mundo de los**

⁴⁴ <http://pensardenuevo.org/capital-intelectual-origen-evolucion-y-desarrollo-conceptualizacion/>



negocios“. Siendo el conocimiento una fuente de generación de ventajas competitivas, las empresas deben desarrollar su capacidad para identificarlo, medirlo y gestionarlo.

Los activos intangibles surgieron como respuesta a un creciente reconocimiento por parte de la comunidad contable, de que elementos diferentes a los de tipo tangibles pueden desempeñar un rol importante en el valor real de una empresa. Los activos intangibles no pretenden sostener que los activos físicos o tangibles carezcan de importancia o de efectos sobre la gestión y la competitividad empresarial, sino que ellos representan la base de una pirámide que lidera el futuro de la empresa, donde los tangibles significan las condiciones materiales necesarias, no son suficientes por si solo, van acompañados de una inversión en intangibles, lográndose así grandes ventajas competitivas en el mercado.

En esta categoría pertenecen recursos como marcas, patentes y conocimiento técnico o práctico. En esta era de la información en la cual vivimos, este tipo de recursos es cada vez más importante para las empresas. Para este modelo de negocios, consideramos los siguientes recursos intelectuales, los cuales son **saber, saber ser y saber hacer**. La idea de este conocimiento es tener un respaldo, el cual sea como un disco duro, donde semanalmente, se vaya consolidando la información que se esté trabajando con nuestros clientes, de tal forma que la información y datos de nuestros clientes se encuentren seguros en todo momento. Con esto se pretende crear una base de conocimiento que después genere más conocimiento.

6.1.3 Recursos humanos

El objetivo básico que persigue la función de recursos humanos, es alinear las políticas con la táctica de la organización, lo que permite implantar la estrategia a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos



vivos e inteligentes capaces de llevar el éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se perciben en la fuerte competencia mundial.⁴⁵

Para las empresas cuyo modelo de negocios se basa en las habilidades o conocimiento de sus empleados, este recurso es el más importante.

Es importante resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra con las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales. Con relación a este punto, no se tiene contemplada ninguna ayuda en cuanto a capital humano, pues se tiene considerado operar de forma individual en su inicio, posteriormente se recurrirá a “*head hunter*” (cazadores de talentos) para localizar los elementos adecuados para nuestras futuras necesidades.

6.1.4 Recursos Financieros⁴⁶

Son el efectivo y el conjunto de activos que tienen un grado de liquidez, los recursos financieros pueden estar compuestos por:

- Dinero en efectivo
- Prestamos a terceros
- Depósitos de entidades financieras
- Tenencia bonos, acciones y divisas.

Las fuentes de recursos financieros de las organizaciones, pueden ser varias, entre las cuales podemos mencionar:

- La principal actividad de la organización, la venta de servicios genera un flujo de efectivo para la organización. (los clientes entregan dinero a cambio de un servicio de consultoría).

⁴⁵ Planificación Estratégica de Recursos Humanos, Rodolfo R. Aramayo Guillén: [http://www.quality-consultant.com/libros/libro_003.htm]

⁴⁶ <http://www.zonaeconomica.com/recursos/financieros>



- Inversores: los socios entregan capital o efectivo a cambio de un rendimiento futuro (no se tiene contemplada esta figura para este modelo de negocio).
- Préstamos de entidades financieras: pueden otorgar préstamos a cambio de un interés (no se tiene contemplada esta figura para este modelo de negocio).
- Fuentes de financiamiento gubernamentales que pueden ser a fondo perdido o reembolso programado: a través de la elaboración de un proyecto de inversión el cual después de ser aprobado nos permita tener acceso a este tipo de fondos. Como ejemplo podemos recurrir a FOJAL, (Fondo Jalisco de Fomento Empresarial) que se dedican a este tipo de financiamiento.

Se incluyen a futuro el acceso a recursos como fluidez económica, capital financiero, opciones de bolsa, etc. Para este punto en los capítulos siguientes se realizó una proyección de los ingresos esperados mensuales.

6.2 Recursos necesarios para la ejecución de este modelo de negocios

A manera de conclusión, a continuación mencionamos los recursos necesarios mínimos para la ejecución de este modelo de negocios.

Físicos

- Oficina
- Equipo de cómputo
- Servicios de internet y de comunicación
- Automóvil
- Alta en hacienda bajo el régimen de servicios profesionales (honorarios)
- *Outsourcing* servicios aduanales y logísticos



Intelectuales

- Personal con habilidades de comunicación
- Conocimiento de idiomas
- Experiencia en consultoría para comercio exterior
- Habilidad para la detección de mercados (conocimiento)
- Contar con una red de aliados (Asociación de agentes aduanales, proveedores logísticos, embajadas, PROMEXICO, etc.)

Humanos

- Consultor con conocimiento en comercio exterior
- Realizar las actividades de consultoría de acuerdo a las estrategias establecidas en el capítulo II, III y IV de este modelo de negocios
- Desplegar una imagen corporativa reflejada en cada empleado
- Mostrar actitud positiva y adaptación a los cambios

Financieros

- Un capital inicial a determinar para el arranque de este negocio, el cual ayude a solventar los gastos una vez puesto en marcha.

Figura 6.2 **Prototipo de oficina**





6.3 Contrato civil de prestación de servicios profesionales⁴⁷

A continuación se muestra un contrato civil para la prestación de servicios profesionales, el cual tiene la finalidad de delimitar responsabilidades y dejar en claro las acciones para cada una de las partes.

Que celebran por una parte _____ representada en este acto por _____ y por la otra _____ al tenor de las siguientes antecedentes y cláusulas:

ANTECEDENTES

1.- Se denominará a _____ como "EL CLIENTE" y a _____ como "EL PROFESIONISTAS; a ambos como " LAS PARTES y al presente documento como " EL CONTRATO".

2.- "EL PROFESIONISTA" declare ser de nacionalidad _____ de _____ años de edad, Estado Civil _____, domicilio particular en _____ y profesional en _____ nombre de su esposa (o) _____ e hijos _____.

3.- "EL CLIENTE" manifiesta tener la capacidad necesaria para llevar a cabo la Comisión Mercantil que se le encomienda.

4.- "EL CLIENTE" manifiesta ser una persona _____ legalmente constituida, y tener su domicilio comercial o principal asiento de operaciones en _____.

5.- De igual modo "EL PROFESIONISTA" manifiesta ser su Registro Federal de Contribuyentes; _____ y sólo en case de tener personal a su servicio manifiesta ser su Registro Patronal ante el IMSS _____.

6.- "EL PROFESIONISTA" manifiesta para Los efectos conducentes pertenecer () no pertenecer () a la Cámara Nacional de la Industria de la consultoría de esta Ciudad, o de _____.

7.- " LAS PARTES" luego de realizar las pláticas previas necesarias, han decidido celebrar "EL CONTRATO" de "PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES EN MATERIA DE COMERCIO EXTERIOR", y al efecto se otorgan Las siguientes:

⁴⁷ <http://www.mexicolegal.com.mx/verindividual.php?emp=16800&id=459&pag=8>



CLÁUSULAS

PRIMERA.- "LAS PARTES", se reconocen mutua y recíprocamente la personalidad para suscribir "EL CONTRATO", no mediando entre ellas incapacidad legal o vicio de consentimiento alguno.

SEGUNDA.- Declara "EL PROFESIONISTA" tener el Título de _____ debidamente registrado con número de Cédula Profesional _____ y dedicarse al ejercicio de dicha profesión.

TERCERA.- Declara " EL CLIENTE" requerir Los servicios de " EL PROFESIONISTA" y por tal motivo suscriben "LAS PARTES" el presente CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES, mismo que sujetan a Las disposiciones del Código Civil Federal vigente, o a la legislación equivalente en Los Estados así como a la Ley de Profesiones; renunciando a cualquier otro fuero o ámbito de aplicación legal.

CUARTA.- En términos de la cláusula anterior "EL CLIENTE" contrata los servicios de "EL PROFESIONISTA" y concretamente le encomienda la gestión o gestiones consistentes en _____ obligándose por su parte "EL PROFESIONISTA" a realizar dichas encomiendas con toda diligencia y capacidad que él case requiera.

QUINTA.- "EL PROFESIONISTA" dentro de los lineamientos generales e instrucciones dadas por "EL CLIENTE" queda también obligado a prestar el servicio convenido, poniendo todos sus conocimientos científicos y recursos técnicos en su desempeño inclusive si hubiese urgencia, en cualquier hora y lugar que sean requeridos al tenor del artículo 33 de la Ley de Profesiones. En caso de negligencia, impericia o dolo, perderá el derecho al cobro de honorarios y responderá por Los daños que cause a "EL CLIENTE" con base al artículo 2615 del Código Civil Federal.

SEXTA.- "EL PROFESIONISTA" deberá guardar secreto profesional sobre el asunto o Los asuntos que se le confíen respondiendo por daños y perjuicios en case de violación según lo establece el artículo 2590 del Código citado y el artículo 36 de la Ley de Profesiones.

SÉPTIMA.- " LAS PARTES" acuerdan que los gastos originados por Los servicios contratados se regirán como sigue:

- a) () Los pagará "EL CLIENTE" por anticipado.
- b) () Los pagará "EL PROFESIONISTA" para luego reembolsarlos "EL CLIENTE" a aquél.
- c) () Serán por cuenta de "EL PROFESIONISTA" y quedarán incluidos en el monto de los honorarios establecidos.

OCTAVA.- " EL PROFESIONISTA" se abstendrá de patrocinar a contendientes o partes con intereses opuestos o conexos, ya que de hacerlo responderá por el delito de Prevaricato previsto en el artículo 232 del Código Penal Federal.



NOVENA.- "LAS PARTES" establecen como importe de honorarios la cantidad de \$_____ (_____) que será pagado de la siguiente forma y periodicidad _____ debiendo extender "EL PROFESIONISTA" el recibo de honorarios respectiva cada vez que los reciba, mismo que deberá contener los requisitos fiscales exigidos por el Código Fiscal Federal. Asimismo, se harán las aportaciones y altos al IMSS, Infonavit, SAR y Hacienda en los términos de las legislaciones respectivas.

DÉCIMA.- "EL PROFESIONISTA", "LAS PARTES" podrán establecer una cantidad fija en caso de éxito en el negocio (Contrato de Palmario); o bien un pacto Cuota Litis; que será un porcentaje de lo obtenido, variable también en caso de éxito. Por último "LAS PARTES" podrán también establecer una "igualada" o cantidad fija periódica por todos Los asuntos que surjan en dicho lapso o como contraprestación mensual o anual de los asuntos.

DÉCIMA PRIMERA.- "EL PROFESIONISTA" se obliga a prestar contratado personalmente; y solo podrá delegarlo previo aviso "EL CLIENTE", y en cuyo caso responderá de las gestiones hechas por dichos terceros y desde luego será también responsable de los honorarios, aspectos fiscales y en su caso hasta laborales con dichas personas, ya que "EL PROFESIONISTA" manifiesta para los efectos legales conducentes tener establecimiento propio y los elementos económicos necesarios y suficientes para responder por dichas obligaciones, relevando por tanto en cualquier caso a "EL CLIENTE" del cumplimiento de los mismos. Lo anterior en términos del artículo 13 de la Ley Federal del Trabajo.

DÉCIMA SEGUNDA.- "LAS PARTES" manifiestan que "EL CONTRATO" lo celebran única y exclusivamente por el tiempo que dure el o los asuntos encomendados. O en caso de ser por un periodo determinado "LAS PARTES" desean darle una duración de _____ pudiéndose renovar el mismo si las mismas así lo acuerdan.

DÉCIMA TERCERA.- "EL PROFESIONISTA" responderá por Los daños causados a "EL CLIENTE" de Las gestiones hechas en contravención, exceso o defecto a los lineamientos generales dados; para cuyo caso "LAS PARTES" establecen a título de reparación del daño:

DÉCIMA CUARTA.- "EL PROFESIONISTA" deberá dar un informe detallado del estado de Los negocios o asuntos encomendados a "EL CLIENTE" cada _____ en el que incluirá cuentas del gasto erogado o numerario recibido en su caso. Estimando "EL PROFESIONISTA" como término total para llevar a cabo la gestión encomendado en caso de ser ésta determinable un lapso de _____.

DÉCIMA QUINTA.- "EL PROFESIONISTA" se obliga en su caso a otorgar fianza a "EL CLIENTE" hasta por la cantidad de \$_____ (_____) suma que equivale al anticipo de honorarios, gastos y otros recibidos, con objeto de garantizar la utilización convenida de dichos fondos; misma que podrá hacer efectiva "EL CLIENTE" por cualquier violación legal o contractual en que incurra "EL PROFESIONISTA" en su gestión.



DÉCIMA SEXTA.- En case de surgir algún litigio con motivo de la aplicación o cumplimiento de "EL CONTRATO", "LAS PARTES" se someten a la competencia territorial de Los Tribunales Civiles ubicados en _____ renunciando a cualquier otro fuero que por razón de domicilio u otro aspecto pudiese corresponder.

DÉCIMA SÉPTIMA.- "EL CONTRATO" terminará:

- () a) Por la conclusión del negocio asunto u obra que se encomienda a "EL PROFESIONISTA"
- () b) Por mutuo consentimiento.

Por último y por considerarse un contrato "Personalísimo" también terminará en todos los casos por muerte o incapacidad de "EL PROFESIONISTA", o por revocación hecha por "EL CLIENTE" en cuyos casos deberá sólo pagarse los honorarios hasta ese momento devengados.

LEÍDO QUE FUE EL PRESENTE CONTRATO, LAS PARTES LO RATIFICAN EN TODO SU CLAUSULADO Y CONOCEDORES DE SU ALCANCE LEGAL, LO FIRMAN AL CALCE PARA CONSTANCIA

EN _____ A LOS _____ DÍAS DEL MES DE _____ DE _____.

"EL CLIENTE"

"EL PROFESIONISTA"

TESTIGO

TESTIGO

Actividades claves

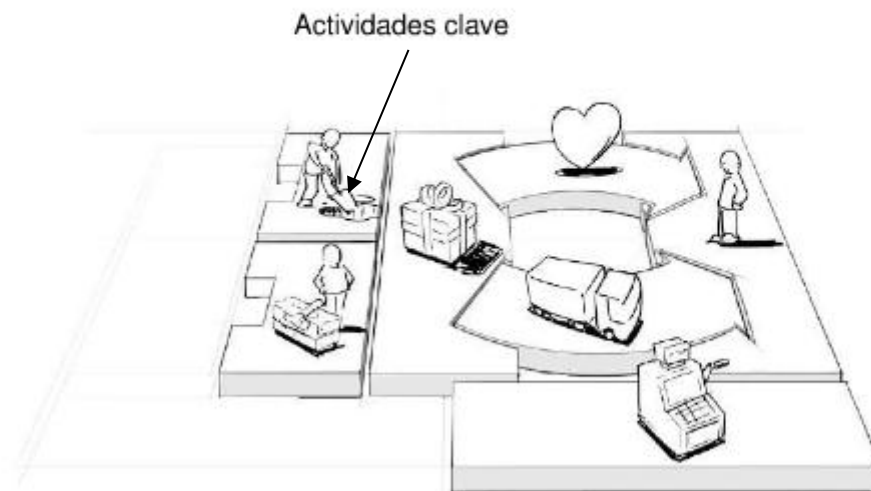
“No perdamos de vista los factores más importantes para el éxito: compromiso, pasión por marcar la diferencia, visión para alcanzar los cambios y coraje para poner las cosas en movimiento”.

Larraine Matusak

Cada modelo de negocios, cuenta con un número determinado de actividades claves. En esta parte del modelo de negocios, es necesario incluir las acciones más importantes que la compañía necesita realizar para operar satisfactoriamente y para poder cumplir con la propuesta de valor.

Figura 7.1 **Actividades claves**

Business Model Design - Diseño de Modelos de Negocio





Estas actividades claves son las que nos permitirán respaldar la propuesta de valor como promesa al cliente.

Aquí definimos las partes de nuestro proceso o de nuestras actividades para que el producto tenga el éxito deseado, en este paso se deberá enlistar todos los puntos primordiales que no pueden faltar en el negocio. Un ejemplo de esto sería: fuentes de ingreso, relaciones con los clientes, canales de distribución claves o características en tu propuesta de valor que no le pueden faltar a tu producto o servicio.

Dadas las características de este modelo de negocios, a continuación se listan las principales actividades claves.

Asesoría y consultoría
Comercializadora
Gestoría de trámites ante dependencias gubernamentales
Auditorías aduanales
Defensa legal – aduanal
Servicios bilingües
Aduanas
Logística global
Proyectos especiales
Diseñar e impartir cursos de capacitación para las empresas que los solicitan
Coordinación y representación en eventos internacionales
Elaboración de proyectos de importación y exportación
Llevar sus productos y modelo de negocio a otras regiones y países
Estudios para definir la mejor forma de entrar a otros mercados tomando en cuenta sus necesidades, capacidades, infraestructura, flujos y planes de expansión



7.1 Actividades Claves

De acuerdo con Alex Osterwalder, existen tres tipos de actividades claves.

7.1.1 Producción / Servicio

Dadas las características de nuestro modelo de negocios, a continuación se describen las actividades que contribuyen a la elaboración de nuestros servicios. Es importante describirlas dado que contribuyen para entregar productos de calidad a nuestros clientes.

- Búsqueda y Prospección de nuevos nichos de clientes.- La idea es realizar esta actividad diariamente, con un mínimo de dos horas, aunque es importante considerar que todo dependerá de la carga de trabajo que se tenga. Dicha búsqueda y prospección se realizará a través de los siguientes tres ejes.
 1. Referidos de nuestros clientes
 2. Consultación de bases de datos y listados de oportunidades comerciales que promueven embajadas y/o consejerías comerciales
 3. Revisión de la información disponible dentro de las cámaras industriales y/o agrupaciones empresariales en Jalisco.
- Seguimiento.- Con la finalidad de hacer llegar un mayor número de clientes, es necesario realizar un seguimiento cabal a cada uno de nuestros prospectos a través de llamadas, entrevistas, cotizaciones y alimentando nuestro CRM.
- Enfocar el negocio en dos o tres nichos de mercado.- Estos nichos de mercado serán la punta de lanza para nuestro modelo de negocios.



1. Importación y exportación de productos para consumo final, tanto perecedero como no perecedero.
2. Importación y exportación de maquinaria, especialmente aquella que impulse la productividad de las Pymes.
3. Importación y exportación de materias primas utilizados por las Pymes en la elaboración y transformación de productos.

De acuerdo a un artículo publicado por la revista “Alto nivel”⁴⁸ en Octubre 2012 por la consultoría KPMG, en donde se considera que estos tres segmentos serán los ejes de desarrollo para el crecimiento económico de México de acuerdo al plan de desarrollo que propondrá el nuevo gobierno electo 2013-2018.

Luis López, socio del Segmento de Empresas Medianas en KPMG México, afirmó lo siguiente: “Creemos que hay un área de oportunidad para las empresas mexicanas medianas, que todavía no tienen los mismos resultados que sus contrapartes en Estados Unidos o Canadá en cuanto a sus ingresos por exportaciones”.

- Saber vender y saber cobrar.- Para que la empresa pueda seguir operando es necesario llevar una buena administración de nuestros recursos económicos, por ello debemos de estar pendientes de evaluar periódicamente nuestros precios con relación a la competencia, así como el llevar un buen seguimiento con respecto a los pagos de nuestros clientes con la finalidad de evitar tener no más de un 10% de nuestras ventas mensuales en cartera vencida.

Nota: Es importante mencionar que estamos abiertos a recibir asesoría de un profesionalista de cobranza para casos difíciles.

⁴⁸ <http://www.altonivel.com.mx/24283-exportar-la-clave-para-crecer.html>



- Estrechar las relaciones con nuestros clientes, aumentando la calidad de los momentos de verdad en nuestros encuentros.- Ante cualquier situación sabemos que el cliente es primero, por ello la importancia de saber tratar y consentir a nuestros clientes ya que muchos negocios se realizan dado la empatía que existe con las personas, para este punto se buscará el estar recibiendo retroalimentación a través de una pequeña encuesta donde podamos validar la satisfacción los servicios prestados.
- Ejecución de proyectos en tiempo, forma y costo.- Para este punto es importante apoyarnos al plan de trabajo que realicemos con nuestros clientes así como informar en tiempo cualquier cambio o demora que pueda sufrir el proyecto y seguir las buenas prácticas recomendadas por el ***project management institute (PMI)*** para la gestión y seguimiento de los proyectos.
 1. Planificar la administración de riesgos
 2. Identificar los riesgos
 3. Realizar el análisis cualitativo de los riesgos
 4. Realizar el análisis cuantitativo de los riesgos
 5. Planificar la respuesta a los riesgos
 6. Monitorear y controlar los riesgos

7.2 Solución de problemas

Las actividades que buscan como resultado soluciones a las necesidades del consumidor.

- *Asesoría y Consultoría*.- Con la finalidad de poder ofrecer servicios de calidad a nuestros clientes, es importante estar a la vanguardia y tomar la mayor cantidad de cursos u actualizaciones que estén disponibles en el mercado.



- Gestoría de trámites ante dependencias gubernamentales.- Para este punto nos apoyaremos principalmente en asesores competentes.
- Auditorías aduanales
- Defensa legal aduanal.- Nos apoyaremos con aquellas agencias aduanales consideradas como nuestra red de partners para realizar esta actividad.
- Servicios bilingües.- Para atacar este punto, será requisito indispensable que cualquier persona que labore para esta comercializadora acredite con un certificado TOEFL el dominio del Idioma Inglés, con esto cada consultor podrá realizar por su cuenta dichas traducciones, pero en dado caso que se requieran traducciones especializadas, se recurrirá a nuestra red de *partners* para su realización.
- Aduanas.- Dados los grados de certificación y licencias requeridas ante dependencias gubernamentales, para realizar cualquier trámite aduanal acudiremos directamente con nuestra red de aliados aduanales, para que ellos a nuestro nombre y representación realicen el trámite aduanal correspondiente.
- Logística global.- Dados los grandes montos en infraestructura que se tienen que realizar para mantener una red global, se considera más adecuado el subcontratar los servicios de transporte con nuestra red de aliados de operadores logísticos.
- Proyectos especiales.- En base a las características y necesidades de cada proyecto, se tomará la decisión si este puede ser realizado por los propios consultores, o bien subcontratando aquellas actividades de trabajo de campo necesaria para estos proyectos.
- Diseñar e impartir cursos de capacitación para las empresas que los solicitan.- De igual forma que la anterior, dadas las características del curso a impartir, se tomará la decisión de que este sea presentado por el consultor o bien subcontratar los servicios especializados de un tercero.



- Coordinación y representación en eventos internacionales.- Con la finalidad de que nuestro cliente tenga un buen impacto en eventos internacionales, es importante diseñar un plan de actividades apoyándonos en todo momento en las consejerías comerciales quienes principalmente son los que mejor conocen la cultura de ese país. También nos apoyaremos en las cámaras de comercio extranjeras.
- Elaboración de proyectos de importación y exportación.- Este punto se realizará de una forma similar citado anteriormente en “Proyectos especiales”.
- Llevar productos y modelo de negocio a otros países y regiones.- Para este punto nos apoyaremos en los 12 tratados comerciales que México tiene firmados con el mundo, así como con las embajadas y organismos gubernamentales de estos nuevos mercados, con la finalidad de conocer aquellos detalles que sean necesarios para tener una buena penetración de nuestro producto.

<http://www.economia.gob.mx/comunidad-negocios/comercio-exterior/tlc-acuerdos/tlcan>

- Estudios para definir la mejor forma de entrar a otros mercados tomando en cuenta sus necesidades. Este punto se realizará de forma similar al citado anteriormente de apoyos con expertos en países extranjeros.
- Ahorro a los clientes.- A través de proyectos de importación y exportación específicos el cliente buscará ser más competitivo en el mercado nacional.
- Facilitar sus operaciones.- Ofreciendo servicios D2D, (Door to Door), esto es la empresa comercializadora se hará cargo de todo el proceso de importación o exportación, desde origen hasta destino final.
- Seguridad y confiabilidad.- Nos apoyaremos en fiables aliados comerciales que cuenten con una buena reputación dentro de la cámara u organización a la que pertenezcan.



- Detección de nuevos mercados.- A través de proyectos específicos con cada uno de nuestros clientes, definirá el alcance de las investigaciones a realizarse para la toma de decisión sobre la apertura de nuevos mercados.
- Buscar el mejor canal de distribución y comunicación.- En conjunto con nuestros clientes encontraremos aquellos canales de comunicación y distribución más adecuados para los productos.

Recordemos que nuestra estrategia de marketing, será uno de los factores claves para dar a conocer y ofertar nuestros servicios adecuadamente entre empresas de la Zona Metropolitana de Guadalajara.

7.3 Red / plataforma

Este tipo incluye las actividades que mantienen o desarrollan una plataforma de servicios, como página web, software o una red de distribución.

- Sitio web en donde se muestre misión, visión, valores así como información de cada uno de nuestros productos y servicios. El mismo contará con un chat en tiempo real con la finalidad de crear canales de comunicación directos que ayudan a despejar cualquier duda de nuestros clientes.
- Informar en tiempo y forma a nuestros clientes el estado que guarda el servicio contratado. Esto seguramente se percibirá como parte del servicio de valor.
- Con la facturación electrónica o también conocida como comprobante fiscal digital, (CFD) y la nueva versión 2012 (CFDI), existen en el mercado diferentes empresas como es el caso de Aspel, Factura-e.mx, Konesh, las cuales se especializan en proveer servicios de facturación electrónica entre las Pymes de México. En nuestro caso el servicio contratado básico



cumple perfectamente con nuestras necesidades dado que no tenemos la obligación de controlar ningún tipo de inventarios y solo se requiere expedir facturas electrónicas por servicios de consultoría.

- También se orientará a los clientes para su migración al nuevo sistema de comprobantes fiscales digitales por internet, conocido por sus siglas (CFDI).
- Encuestas de calidad así como de satisfacción del cliente. Como parte de nuestra política de calidad las estaremos realizando de manera semestral y para esto nos apoyaremos en nuestra red de aliados (CNEC) que nos ayuden a diseñar encuestas que nos permitan medir la satisfacción de nuestros clientes.

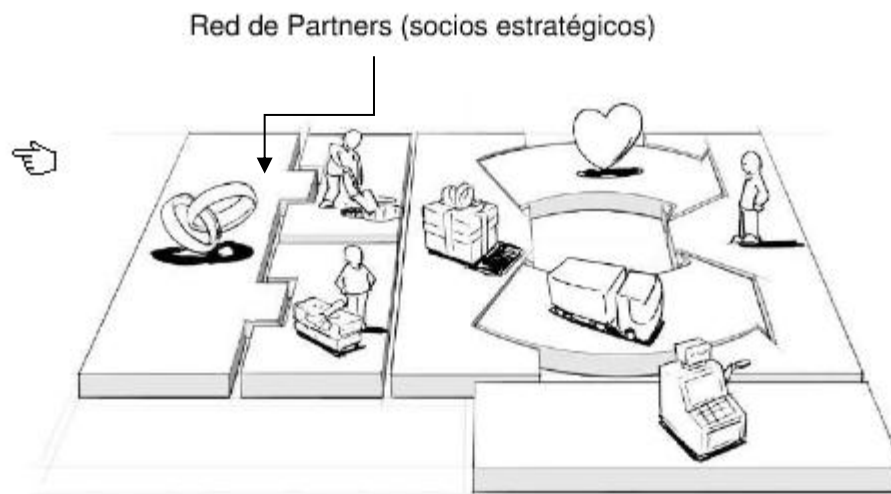
Redes de aliados clave

En el Futuro las empresas ya no competirán entre sí, sino entre redes y alianzas estratégicas. Philip Kotler

Aquí se incluyen las redes de alianzas que hacen que el modelo de negocios funcione.

Figura 8.1 **Red de socios estratégicos**

Business Model Design - Diseño de Modelos de Negocio



Alianza entre no competidores.- Empresas cuyos modelos de negocios no compiten por el mismo mercado o recursos y de cuya cooperación pueden surgir beneficios para ambas.



Cooperación entre competidores.- Empresas buscando el mismo mercado negocian y coordinan acciones para obtener el mayor beneficio posible para ambas.

Empresa conjunta para la creación de nuevos negocios.- Dos o más socios participan de manera colectiva en la creación de una nueva empresa.

Relaciones entre comprador y distribuidor.- Por medio de esta alianza una empresa asegura la adquisición de los recursos que necesita.

Se debe reducir todo el riesgo potencial para los procesos de producción, al mismo tiempo tratar de optimizar los recursos del negocio. Aquí se debe enlistar: quiénes serán los socios comerciales clave, tus proveedores clave y los recursos clave que deberás obtener de tus socios comerciales a fin de que todo el ciclo de tu negocio funcione correctamente.

A lo largo de nuestra trayectoria, hemos creado una red de aliados la cual nos permite respaldar la propuesta de valor al mostrarle al cliente la infraestructura y equipo con que contamos. También debemos explicar el cómo vamos a hacer para cumplir cada una de nuestras promesas, pero esto ocupará una descripción más a fondo para conocer exactamente los pasos a seguir lo cual se describirá en un plan de negocios.

Gobierno

- Jaltrade
- CODCEJAL (Coordinadora de Organismos y Dependencias de Comercio Exterior.
- CIDUE (Centro de Información de la Unión Europea
- SE (Secretaría de Economía)
- PROMEXICO
- COMCE (Consejo Empresarial Mexicano de Comercio Exterior)



- SIEM (Sistema de Información Empresarial Mexicano)
- INEGI
- Embajadas
- Consejerías comerciales
- Programa de Negocios de Ayuntamientos (*Business* Guadalajara Metropolitan)

Agencias aduanales

- CAAAREM, Confederación de Asociaciones de Agentes Aduanales de la República Mexicana,

Consultores

- CNEC, Cámara Nacional de Empresas de Consultoría

Operadores logísticos

- CANACAR, Cámara Nacional del Autotransporte de Carga

Comercializadoras

- Solucomex
- Netrade

Una de las principales ventajas es el extender su alcance para ofrecer atención integrada al involucrar especialistas de diversas áreas.

Con esta red de aliados, se pretende demostrar la importancia y el alcance que tiene este modelo de negocios al que podemos llegar. Se describe una serie de partners que sin ser verídicos nos ayudan a completar la idea del modelo de negocios. Al momento de desarrollar el plan de negocio se mostrará más a detalle sobre cada uno de nuestros aliados.

Capítulo IX

Estructura de costos

*“La mejor estructura no garantizará los resultados ni el rendimiento. Pero la estructura equivocada es una garantía de fracaso”. **Peter Druker***

9.1 Requisitos para el arranque de un negocio

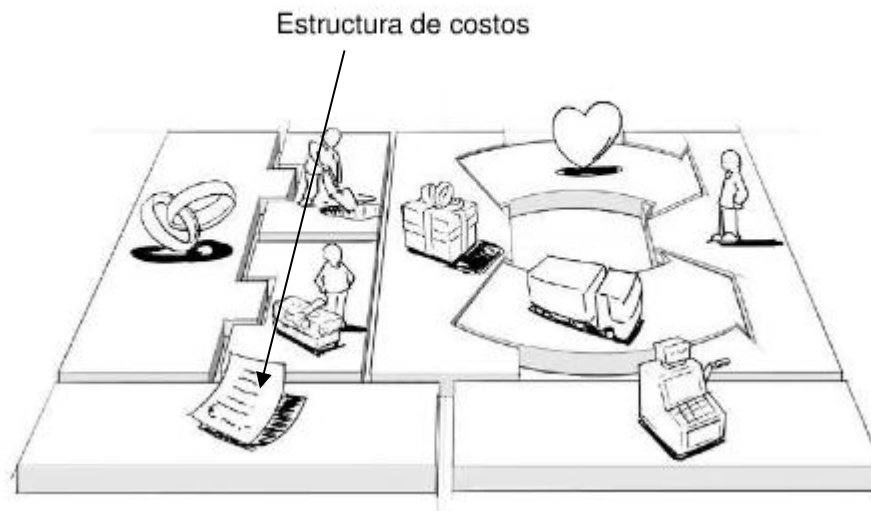
Es común decir que se necesita mucho capital para iniciar un negocio. Esta falsa tiene su origen en que se acostumbra pensar que todas las empresas son grandes y más grave aún, que todas nacieron como se conocen hoy. Esto no es cierto, la mayoría de las empresas que se conocen hoy como medianas y grandes, nacieron como pequeñas y, con una gran dosis de trabajo y manejo adecuado de todos los recursos, incluyendo los financieros, fueron creciendo hasta los niveles actuales.

En todas las investigaciones realizadas se ha encontrado que, en general, la mayoría de las empresas empezaron con capitales relativamente bajos pues los recursos de los dueños eran muy escasos. La experiencia internacional presenta muchos “casos de éxito” de organizaciones que se iniciaron con muy poco dinero propio, pero tenían tan buen criterio empresarial que su mismo desarrollo les dio la posibilidad de conseguir recursos para crecer, y también la credibilidad necesaria ante inversionistas y financistas para conseguir el dinero requerido.



Figura 9.1 **Estructura de costos**

Business Model Design - Diseño de Modelos de Negocio



9.2 Cómo Iniciar su empresa sin mucho dinero

La realidad de la gran mayoría de los nuevos empresarios es que tiene que empezar sus empresas sin capital. A esta realidad hay que hacerle frente, pues muchos empresarios potenciales se frustran debido a su falta de entendimiento de esta condición inicial.

¿Cuáles son los aspectos básicos que deben considerarse para poder iniciar una empresa sin mucho dinero?

Según los especialistas en la creación de negocios, estos son los puntos básicos a considerar:

- Definir objetivos realistas
- Elaborar un buen presupuesto



- Optimizar el uso de los recursos
- Hacer sólo lo necesario
- Aplicar todos los días el concepto de flujo de caja
- Cumplir el momento de arranque
- Buscar anticipos de los clientes
- Buscar financiación de los proveedores
- Buscar períodos de gracia en la financiación

9.3 Costos para la realización de este modelo de negocios

La estructura de costos se refiere a todos los costos importantes efectuados, que permiten llevar a cabo este modelo de negocios.

Costos Fijos.- Los costos siempre son los mismos sin importar la cantidad producción de bienes y servicios, tales como sueldos, rentas etc., se puede decir que los costos fijos varían con el tiempo más que con la actividad; es decir, se presentan durante un periodo de tiempo aún cuando no haya alguna actividad de producción. A los costos fijos también se les conoce como costos hundidos o muertos, ya que debemos pagarlo independientemente de lo que suceda.

Costo variable.- Los costos dependen de la cantidad de bienes y servicios producidos, por ejemplo tenemos:

- Mano de obra directa
- Materias primas directas
- Impuestos específicos
- Envases, embalajes y etiquetas
- Comisiones sobre ventas



Economías de escala- Adquieren gran ventaja en sus costos debido a la expansión de su producción. Proceso mediante el cual los costos unitarios de producción disminuyen al aumentar la cantidad de unidades producidas.

Economías de Alcance.- Tienen ventaja en los costos por tener un mayor alcance de operaciones. Es el ahorro de recursos y costos que obtienen ciertas empresas como consecuencia de producir dos o más bienes o servicios de forma conjunta. Un ejemplo son las compañías de transporte cuando no distribuyen un solo producto, sino que aprovechan el espacio que tienen libre en los elementos de transporte, de que se trate o distribuyen otro tipo de productos en aquellas zonas que se encuentran dentro de su ruta.

Aquí deberás definir la estrategia que seguirá tu modelo de negocio para mantener la estructura de costos de tu empresa, deberás decidir entre tener una empresa que se enfoque en mantener los costos bajos o en ser un negocio que se enfoque en crear valor a un precio más alto.

En esta sección de costos, reflejamos el cómo le vamos a hacer pero con números, apoyándonos en las secciones 6,7,8 que son las actividades y recursos claves para poder cumplir nuestra promesa, por eso es que debemos hacer cuando menos a groso modo una evaluación de los costos para poder estimar un punto de equilibrio mensual, esto es parte de la actividad del negocio, pero por lo menos para darnos una idea de cuánto estamos hablando y poder compararnos de esta manera con los competidores.



9.4 Evaluación de análisis

Es importante que se evalúe en el análisis los puntos siguientes:

1.- ¿Cuáles son los recursos claves del negocio que son los más caros?

El principal recurso clave para este modelo de negocio, son los recursos intelectuales y si son estos los más costosos, de ahí siguen las alianzas comerciales que tenemos con nuestros *partners*, las cuales están contratadas bajo el esquema de *outsourcing* con economías de escala.

2.- ¿Cómo se podrían reducir?

Para este modelo de negocio, contamos con cuatro recursos clave, los cuales son físicos, Intelectuales, humanos y financieros.

Para los **recursos físicos** dado que se tiene considerado trabajar desde casa en su etapa inicial, así como el utilizar nuestro propio medio de transporte, por lo que no trasladaremos a nuestros clientes ningún costo asociado a la renta de oficina u alquiler de automóvil.

Para los **recursos humanos e Intelectuales**, será difícil el poder reducir el costo de nuestra tarifa por concepto de honorarios de consultoría, ya que nuestros costos se sitúan en la media de las tarifas que indica la Cámara Nacional de empresas de consultoría. Además de que nuestra estrategia una vez posicionados en el mercado no es la de competir en costos, dado que los consultores deben recibir un pago justo por sus servicios.

Para los **recursos financieros**, es importante comentar que en la etapa inicial no se está llevando a nuestro cliente final ningún costo asociado por cuestión de recursos financieros, dado que no contamos con créditos por la puesta en marcha de este modelo de negocio, tampoco contamos con inversores a los cuales les tengamos que pagar algún rendimiento en determinado plazo. Es



importante aclarar que estamos utilizando nuestros propios medios para el arranque del mismo.

3.- ¿Cuáles son las actividades claves más costosas del modelo?

Es importante mencionar que estas van asociadas al costo establecido por concepto de honorarios y el auditor es el responsable de su seguimiento.

Estas son:

- Búsqueda, prospección y seguimiento de nuevos nichos de clientes.
- Estrechar las relaciones con nuestros clientes.
- Ejecución de proyectos en tiempo, forma y costo.
- Solución a los problemas de raíz

4.- ¿Cuáles son los costos más importantes que van de mano a la realización de tu modelo de negocios?

Dada la forma en la que se tiene considerado el arranque de este modelo de negocios, y debido a que estamos considerando el uso y explotación de nuestros propios recursos como son el automóvil, telefonía celular, servicios de internet, contamos con un capital inicial el cual solventará los gastos de los primero seis meses de operación, por lo que consideramos es tiempo suficiente para el arranque de este modelo de negocios. Nuestra meta es que el negocio sea sustentable en el menor tiempo posible.



Conclusiones

El análisis y desarrollo de modelo de negocios de Alexander Osterwalder basándose en sus 9 bloques, nos ha dado la oportunidad de realizar un modelo de negocios para el sector de las Pymes, en donde descubrimos que existe viabilidad para que a posteriori se desarrolle de un plan de negocios completo y después la puesta en marcha de una empresa comercializadora en la Zona Metropolitana de Guadalajara. La cual atendería a empresas que aún no han logrado brincar las barreras de la globalización, es decir (idioma, desconocimiento para buscar nuevos mercados globales *Know how*) que a su vez cuenten con productos de calidad, al ayudarles a importar o exportar sus productos o materias primas, buscando siempre generarles una mayor productividad en sus operaciones.

El desarrollo de este modelo de negocios es una consecuencia directa a los flujos de intercambio mundial de mercancías derivados de la globalización. A pesar de las tendencias mundiales, México juega un papel poco significativo en el impulso a las Pymes, países similares en desarrollo han logrado crecimientos, al impulsar a sus Pymes a niveles aun no alcanzado en México.

Este modelo de negocios, identifica y desarrolla cada una de las etapas del modelo de Alexander Osterwalder, y robustecer el plan de negocios que se generara a posteriori.



El bosquejo y desarrollo de cada etapa del modelo de negocios para la creación de una empresa comercializadora, permitió captar la situación actual de las Pymes en México las cuales representan la mayoría en ocupación laboral, lo que significa que gran parte del crecimiento esperado del país está situado en este tipo de empresas.

Este modelo de negocios una vez puesto en marcha pretende obtener reconocimiento nacional y gubernamental, lo que incentive a las empresas a comercializar sus productos en otros mercados.

Creemos que México, debe sacar adelante su “**casta**” mejorando su competitividad internacional, la cual es indispensable para alcanzar el potencial de las alianzas comerciales internacionales con las que contamos. No sirve de nada ser reconocidos como un país con tantos tratados comerciales cuando en realidad no explotamos la potencialidad de estos.

Es evidente que el comercio exterior es fundamental para el desarrollo de sus Pymes, por ello debemos aprovechar la red de acuerdos y tratados comerciales con que cuenta México, así como crear alianzas gubernamentales y corporativas integrando tres principales entes. Organismos gubernamentales, iniciativa privada y Pymes.



La ventaja de nuestro país basada en su situación geográfica, podría llegar a desaparecer si no existe dicha mejora en la competitividad. Teniendo en cuenta que el socio principal comercial de nuestro país es Estados Unidos, debería de ser una prioridad el potencializar en primera instancia el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN).

México no ha sabido sacarle provecho al TLCAN. Es necesario que haga valer cada uno de los puntos incluidos en dicho documento y se comience a trabajar por mejorar la práctica comercial con Estados Unidos.

Es necesario que México comience a pensar de una manera integral, para el mejor aprovechamiento de los recursos tanto humanos como materiales, y dejar de pensar en un país con políticas aisladas y comprender que solo con la unidad entre gobierno, consultores y empresas se logra encontrar el sentido en todos los aspectos y multiplicar nuestras fortalezas.

Una de las palancas de desarrollo del gobierno entrante (2013-2018), es el impulsar la pequeña y mediana empresa a través de la reducción de aranceles y brindar las condiciones necesarias para su Internacionalización y con ello impulsar la apertura de nuevos mercados, creemos esto será un aliciente para que las empresas logren llevar sus productos a otros mercados.



Se ha encontrado que la estabilidad macroeconómica y el nivel educativo de México, hace que el terreno esté hoy en día con un potencial para el desarrollo de sus Pymes dada la calidad de su gente así como de su mano de obra.

Este modelo de negocios, presenta condiciones propicias para llevarse a cabo, dado que la inversión necesaria para arrancar se considera baja, lo cual va de la mano con la metodología arranque esbelto o ⁴⁹*Lean startup*.

Nuestra principal visión de negocio es el alcanzar un nivel de ventas esperado, será la clave para echar andar esta idea de negocio mas no debemos olvidarnos también, que otra visión es la baja inversión requerida lo que ayudará a lograr y alcanzar un nivel de ventas óptimo que garantice el auto sostenimiento del negocio.

En la Investigación realizada para esta tesis descubrió que existen pocas empresas especializadas en consultoría para Pymes en el ramo del comercio exterior, lo cual nos da una mayor seguridad en que podríamos posicionarnos la empresa en un segmento de mercado sólido.

Si bien, todavía vivimos los efectos de la crisis económica mundial, también es cierto que ya parece que se ha tocado fondo y que aunque no poco, es cuestión de tiempo para lograr la recuperación. Aunque no fuese esto cierto o inmediato,

⁴⁹ <http://theleanstartup.com/>



deberíamos tomar medidas para impulsar a las Pymes del país y ofrecer nuestros productos en otros mercados.

Debemos recordar que los sectores público y privado no son rivales, son complementarios, como lo menciona Alexander Osterwalder en su bloque número ocho, donde se comenta la importancia de buscar aliados estratégicos, ya que se necesitan mutuamente para lograr sus objetivos.

El gobierno de la república entrante, (2013-2018), ha dado a conocer públicamente, que una de las máquinas de desarrollo para nuestro país será apoyando a las pequeñas y medianas empresas, lo que podría facilitar apoyos gubernamentales para la puesta en marcha de este modelo de negocios.

Es de suma importancia que esto lo llevemos a la práctica, ya que las Pymes son las empresas que generan la mayor cantidad de empleos en el país y esta es la principal base para su desarrollo.

El desarrollo de este trabajo ayudará a eliminar el riesgo de apertura de la empresa comercializadora, al identificar en sus nueve bloques las necesidades específicas necesarias para su implementación.



A su vez en la medida en que logremos hacer crecer las Pymes, aumentará la calidad media de vida en México, por ello es necesario generar los mecanismos necesarios para impulsar su desarrollo en nuevos mercados.

Para el mediano plazo, la meta de este trabajo, es que la comercializadora me permita realizarme como empresario y con esto conseguir mi independencia financiera en el largo plazo, además de desempeñarme autónomamente lo cual sería muy satisfactorio por el hecho de contribuir con el desarrollo de las Pymes en la Zona Metropolitana de Guadalajara.

Bibliografía

- Rodrigo Varela (2008) "Innovación Empresarial" Pearson página 431
- Eco, Umberto.(1991) "Cómo se hace una tesis"de Ed. Gedisa España, p.188.
- Mercado, Salvador. (2011) "Canales de distribución y logística"
- Lou E. Pelton (2005) "Canales de marketing y distribución comercial"
- Serie empresarial (2000) "Servicio al Cliente" Editorial Legis
- Fred C. Poppe "Cincuenta reglas para mantener contento a sus clientes" Mc Graw Hill
- Performance Research Associates (2009) "Wow, Deje al cliente boquiabierto con un servicio fuera de serie" Grupo Nelson
- Michael D. Eisner (2009) "Disney y el arte del servicio al cliente" Panorama
- PYMES Globales Carlos J Gelmetti Argentina 2009
- <http://www.concamin.org.mx/qesconcammin.html>
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Canvas_de_Osterwalder_\(Modelo_de_Negocio\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Canvas_de_Osterwalder_(Modelo_de_Negocio))
- <http://www.planning.com.co/bd/archivos/Julio2003.pdf>
- <http://ciberopolis.com/2011/08/20/como-hacer-un-modelo-de-negocio-con-un-canvas-o-lienzo/>
- Dirección de marketing Klotler Philip Mexico 2001 Pearson
- Mercadotecnia, conceptos y estrategias, Miguel Santesmases Mestre, Ediciones Pirámide.
- http://www.uam.mx/actividaduam/ampro/x/MALAIIDA_PONENCIA_TEXTO_.pdf Ma. Adelaida Perez-Aldana. "Protocolización en el Mundo Empresarial". Ma. Adelaida Perez-Aldana.



- [http://www.caaarem.mx/Bases/Noticias07_09.nsf/1489bfcc6d2df64c86256d970071e03b/4a871e86bd66c1e78625760200821155/\\$FILE/Capitulo%207.pdf](http://www.caaarem.mx/Bases/Noticias07_09.nsf/1489bfcc6d2df64c86256d970071e03b/4a871e86bd66c1e78625760200821155/$FILE/Capitulo%207.pdf) (pagina 5).
- http://businessmodelgeneration.com/downloads/businessmodelgeneration_preview.pdf
- http://businessmodelgeneration.com/downloads/businessmodelgeneration_preview.pdf (página 18).
- <http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/democracia-efectiva-y-politica-exterior-responsable/la-politica-exterior-palanca-del-desarrollo-nacional.html>
- <http://eleconomista.com.mx/sistema-financiero/2011/07/25/crece-poblacion-origen-mexicano-eu>
- http://www.excelsior.com.mx/index.php?m=nota&seccion=dinero&cat=13&id_nota=838156
- <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/mexico>
- http://www.inegi.org.mx/sistemas/reloj_cicloseco/default.aspx
- <http://www.observatoriopyme.org/encuestas-y-estudios/estructura-exportadora-nacional-excluyendo-petroleo/>
- <http://eleconomista.com.mx/industrias/2012/01/25/mexico-1166-mdd-deficit-comercial-anual>
- http://www.institutopyme.org/index.php?option=com_content&view=article&id=134&Itemid=177
- <http://mim.promexico.gob.mx/work/sites/mim/resources/LocalContent/210/2/FortalezasMexico.pdf>
- <http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/default.aspx?idserPadre=115005700150#D115005700150> Ocupación, empleo y remuneraciones > Indicadores de competitividad laboral.
- <http://www.laeconomia.com.mx/tratados-de-mexico-con-otros-paises/>
- <http://www.economia.gob.mx/comunidad-negocios/comercio-exterior/tlc-acuerdos>



- <http://www.promexico.gob.mx/comercio/mexico-y-sus-tratados-de-libre-comercio-con-otros-paises.html>
- <http://www.economia.gob.mx/?P=2261>
- www.inegi.org.mx Indicadores de ocupación y empleo segundo trimestre 2012.
- www.inegi.org.mx/ censo de población y vivienda 2010. Fecha de actualización Marzo 03 2011.
- www.wipo.int/edocs/mdocs/.../wipo_smes_gua_09_www_130545.ppt
- http://www.jalisco.gob.mx/wps/portal/organismos/jaltrade!/ut/p/c5/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3gzb2djr1AXEwMDZzdHA0-LwDCvEF9fD9dAE6B8pFm8T4iPh7FXkJGBf5iXs4FRml5pbllsKGBvzEB3eEg_DrB8kb4ACOBvpHvm5qfoFuREGWSaOigAynRNi/dl3/d3/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/
- http://www.promexico.gob.mx/en_mx/promexico/Empresario_Extranjero
- Dirección de marketing Klotler Philip, México 2001 Pearson
- www.redsolidarios.org/power_point/elabora_plan_negocios.pps
- http://businessmodelgeneration.com/downloads/businessmodelgeneration_preview.pdf pagina 20.
- http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf
- <http://www.altonivel.com.mx/24283-exportar-la-clave-para-crecer.html>
- <http://www.economia.gob.mx/comunidad-negocios/comercio-exterior>
- Carlos J. Gelmetti (2006) “PYMES Globales” página 75
- Philip Kotler (Decima Edición) “Dirección de Marketing” Página 32
- Philip Kotler “Dirección de Marketing” página 37
- www.colombiajoven.gob.co
- <http://www.dosconsultores.com>
- Salvador Mercado (2001) “Canales de Distribución y Logística” página 81.



- Miguel Santesmases (2003) “Mercadotecnia Conceptos y Estrategias” página 511
- Performance Research Associates (Cuarta Edición 2009) “¡WOW! Deje al cliente boquiabierto con un servicio fuera de serie” Grupo Nelson página 8
- www.computerWeekly.com “Guide to buying CRM Software” How to choose the right CRM Software for your business.
- <http://www.freecrm.com/overview/overview.html>
- Philip Kotler, (Decima Edición) “Dirección de Marketing” página 36.
- http://businessmodelgeneration.com/downloads/businessmodelgeneration_preview.pdf
- <http://www.econlink.com.ar/recursos/fisicos>
- <http://pensardenuevo.org/capital-intelectual-origen-evolucion-y-desarrollo-conceptualizacion/>
- Planificación Estratégica de Recursos Humanos, Rodolfo R. Aramayo Guillén: [http://www.quality-consultant.com/libros/libro_003.htm]
- <http://www.zonaeconomica.com/recursos/financieros>
- <http://www.altonivel.com.mx/24283-exportar-la-clave-para-crecer.html>

Glosario

- **Comse.-** Consejo Empresarial Mexicano de Comercio exterior
- **Ad Hoc.-** A la medida
- **Iteso.-** Instituto tecnológico y de estudios superiores de Occidente.
- **Supply Chain .-** Cadena de suministro
- **Pymes.-** Pequeñas y medianas empresas
- **Siem.-** Sistema de Información empresarial Mexicano
- **Business Model Generation.-** Modelo de generación de negocio.
- **OMC.-** Organización Mundial de Comercio
- **TLCAN.-** Tratado de Libre Comercio de América del Norte
- **G8.-** Grupo de los Ocho países más poderosos del mundo (Estados Unidos, Japón, Alemania, Italia, Francia, Reino Unido, Canadá y Rusia.
- **G5.-** Grupo de Países que son Potencias Emergentes (Brasil, China, India, México y Sudáfrica)
- **APEC.-** Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico.
- **PIB.-** Producto Interno Bruto
- **SE.-** Secretaría de Economía
- **Doing Business.-** Haciendo Negocios
- **INEGI.-** Instituto Nacional de Estadística y Geografía
- **TLC's.-** Tratados de Libre Comercio.
- **IED.-** Inversión Extranjera Directa
- **ALADI.-** Asociación Latinoamericana de Integración
- **G3.-** Grupo de los tres (México, Colombia y **Venezuela**)
- **TLCUEM.-** Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea
- **APPRIS.-** Tratados Internacionales en materia de Inversión Extranjera Directa.
- **OCDE.-** Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico



- **SIAMI.-** Sistema de Información Arancelaria Vía Internet
- **CONCEJAL.-** Coordinadora de Organismos y Dependencias de Comercio Exterior del Estado de Jalisco
- **CIDUE.-** Centro de Información de la Unión Europea
- **PROMEXICO.-** Organismo del Gobierno Federal Mexicano encargado de fortalecer la participación de México en la economía Internacional
- **Business Guadalajara Metropolitan.-** Programa de negocios del Ayuntamiento de Guadalajara encargado de promover la participación Económica del Estado a nivel Internacional
- **FODA.-** Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas
- **CEPAL.-** Comisión Económica para América Latina
- **FATES.-** Fiabilidad, Aplomo, Tangibles, Empatía y Sensibilidad
- **CRM.-** Modelo de gestión basado en la administración de las relaciones con los clientes
- **Computer Weekly.-** Nombre de una revista de CRM'S.
- **PMI.-** Metodología para la gestión de Proyectos del *Project Management Institute*.
- **Head hunter.-** Cazadores de Talentos
- **FOJAL.-** Fondo Jalisco de Fomento Empresarial
- **CFDi.-** Comprobantes Fiscales Digitales por Internet
- **CAAAREM.-** Confederación de Asociaciones de Agentes Aduanales de la República Mexicana.
- **CNEC.-** Cámara Nacional de empresas de Consultoría

Anexos

- 1. Protocolización en el Mundo Empresarial**
- 2. Decreto de Competitividad y Reducción Arancelaria**
- 3. Indicadores Económicos Jalisco 2011**
- 4. Metodología para la Identificación de nuevos nichos de desarrollo Económico regional y sectorial para las PYMES.**